

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та

прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління розвитком контролінгової діяльності підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»
(шифр та назва)

Виконавець роботи Соколова Ганна Сергіївна

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент

Барибіна Яніна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

професор, д.е.н., ПДАА

Дорофєєв Олександр Вікторович

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по
батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку та ускладнення ринкових відносин, що супроводжуються негативним впливом наслідків світової фінансової кризи, постають нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їхнього вирішення. Тому необхідно звернути увагу на досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств, теоретичні погляди щодо новітньої концепції системного управління підприємством – контролінг, який має великий потенціал як сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, як цілісна система, що спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Усе це зумовило вибір статті та вказує на її актуальність. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти контролінгу досліджували у своїх працях такі західні вчені-економісти: І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майєр, М. Мескон, Р. Манн, Г. Піч, М. Білуха, І. Булеєв, С. Голов, Т. Головін, Г. Губерна, Н. Гладких, С. Голов, С. Данілочкін, В. Івашкевич, О. Максименко, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, Н. Шульга, Г. Уварова, Е. Уткін та ін. В цілому теоретичні здобутки вітчизняного контролінгу стали надбанням з перекладених робіт німецьких вчених.

Для України поняття контролінгу є досить новим, адже необхідність його впровадження на підприємствах прийшла до нас з переходом на ринкову економіку. Тому і застосовувати такий зарубіжний досвід на вітчизняних підприємствах варто поступово і у відповідності до реалій економіки. Більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників схиляються до думки, що контролінг повинен забезпечити досягнення бажаної мети підприємства. Основна ж проблема заключається у тому, що потрібно робити для досягнення визначеної мети: управляти витратами, прибутком, процесом досягнення цілей чи процесом прийняття рішень, які методи та інструменти використовувати тощо. Метою

статті є розгляд та обґрунтування можливості використання концепцій контролінгу у системі вітчизняних підприємств.

Ринкові умови господарювання в Україні створюють підстави для використання нових підходів і методів при підготовці та реалізації управлінських рішень. Формування ефективної системи управління на підприємстві безпосередньо пов'язано з системою контролінгу, яка має враховувати тенденції розвитку ринкового середовища в Україні. Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що встають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку контролінгової діяльності на підприємствах, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням управління розвитком контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп», а окремі теоретико-методичні розробки їх оцінки та напрямів підвищення конкурентоспроможності є фрагментарними та дискусійними.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання дипломної магістерської роботи.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком контролінгової діяльності підприємства.

У відповідності з поставленою метою було сформульовано та вирішено наступні завдання:

визначити сутність контролінгової діяльності в системі управління підприємством;

класифікувати види та інструменти контролінгової діяльності на підприємстві;

обґрунтувати контролінг як інструмент управління підприємства спрямованого на отримання прибутку;

дати характеристику ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»;

оцінити контролінгову діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»;

запропонувати моделювання організаційно змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп»;

впровадити інноваційний контролінг в системі управління ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп»;

оптимізувати фінансовий контролінг та механізм управління прибутком ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп».

Предметом дослідження є принципи та методи управління розвитком контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп».

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань в дисертаційній роботі використано такі загальнонаукові прийоми і методи дослідження: системний підхід і структурно-логічний аналіз (при визначенні концептуальних положень щодо управління розвитком контролінгової діяльності підприємств); аналізу та синтезу (при формуванні базових принципів, функцій, цілей управління управління розвитком контролінгової діяльності підприємств); статистичних порівнянь (при інтерпретації результатів проведеного дослідження); методів прийняття рішень та ситуаційного аналізу (при

діагностиці конкурентоспроможності підприємства); організаційного моделювання (при розробці методичних підходів щодо формування оптимальної структури механізму управління управління розвитком контролінгової діяльності підприємств); експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин (при проведенні комплексної оцінки загального стану розвитку управління розвитком контролінгової діяльності підприємств); узагальнення та наукової абстракції (при обґрунтуванні концепції механізму управління управління розвитком контролінгової діяльності підприємств).

Методологічною основою дослідження є наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі менеджменту, фінансів, контролінгу, маркетингу, зокрема, з проблем управління розвитком контролінгової діяльності підприємств. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності аграрних підприємств, дані статистичної звітності, звіти про результати господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп», результати анкетного опитування та особистих досліджень автора, матеріали засобів масової інформації та мережі Internet/

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань щодо управління управління розвитком контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо управління управління розвитком контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп».

Основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність контролінгової діяльності в системі управління підприємством

На теперішній час у світогосподарській практиці управління підприємством визнаним є той факт, що «правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками» (Чимшит, 2008).

Одним із важливих факторів забезпечення сучасних потреб управлінської системи виробничих підприємств національної економіки є впровадження на підприємстві дієвого на практиці «економічного інструментарію, покликаного надавати своєчасну, об'єктивну, релевантну інформацію, сформовану з дотриманням загальносвітових критеріїв» (Жигало, 2014, с.14).

Зміст і функціональна роль економічного інструментарію в системі управління підприємством повинні бути визначеними через підпорядкування його базисної основи критеріям оперативних (поточних) і стратегічних цілей підприємства, узгодженими з його планами та бюджетами. Потреби і координати інформаційно-аналітичних потоків для підтримки доцільних й ефективних управлінських рішень є визначальними для вибору виду і типу економічного інструментарію. Виходячи з низки об'єктивних факторів, конструктивні елементи традиційних управлінських інструментів, зведених в систему адаптивного для вітчизняної практики економічного інструментарію, для виробничих підприємств пропонується формувати на основі розроблених систем контролінгової діяльності.

Проведені дослідження інформаційних джерел та тематичних розробок у цій предметній сфері знань дозволяють виділити такі підходи до трактування контролінгу та його функціональної орієнтованості: контролінг як синтезована інформаційна система, контролінг як інструмент управлінського контролю і координації, контролінг як управлінська функція орієнтована на результат; контролінг - нова концепція управління чи базовий системний економічний інструментарій управління. Дослідження інформаційних джерел та огляди з практики впровадження контролінгової діяльності дозволяють виділити такі домінуючі концепції (рис 1.1).



Рис. 1.1. Концепції контролінгу з акцентом на домінуючу функцію [Лемішовський]

Сучасна концепція контролінгу переважно розглядається в площині системи інформаційно-аналітичного і контрольного спостереження за діяльністю підприємства й виділяється як нова наукова дисципліна. Вона класифікується «одним із новітніх напрямлень теорії і практики обліку, контролю, аналізу господарської діяльності підприємств» (Ивашкевич, 1991).

Зарубіжними науковцями зміст цієї концепції значно розширений: «під контролінгом слід розуміти концепцію управління фірмою і забезпечення її

довгострокового існування (Майер, 1993); «контролінг – між-функціональна концепція управління, спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення» (Хорват, 2006); «контролінг - компонент управління або окрема функціональна сфера управління підприємством» (Шрайт та Петрик, 1995b, с. 32).

Відповідно до кожного підходу щодо домінуючої функції, контролінг трактується по-різному. Зазвичай кожен наступний підхід, розвиває попередній, зацентровуючи концепцію на різних аспектах. Нижче наведено достатньо відомі у предметній сфері знань трактування контролінгу провідними зарубіжними науковцями та вітчизняними дослідниками (табл.1.1) [Лемішовський].

Таблиця. 1.1

Підходи до трактування терміну «контролінг»

Підхід	Напрямок трактування	Автор
1	2	3
Інформаційна система	Система, яка включає регулювання витрат та результатів діяльності, з метою досягнення цілей	Майер, 1993
	Управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який ціленаправлено добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію	Райхман, 1999
	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства	Хан, 1997
	Реалізація інформаційної фінансово-економічної функції в менеджменті з метою прийняття оперативних і стратегічних рішень управління	Загородній, Вознюк та Смовженко, 1996
	Система спостереження за внутрішньо-економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його мети	Циглик, Мозіль та Кірдякіна, 2004
	Відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства	Пушкар, 2004.
Інструмент координації системи управління	Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування	Вебер и Шеффер, 2014 Кюппер, 2001 Хорват, 2006

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та поставляє початкову інформацію для планування	Шнайдер, Ананькина і Данилочкин, 1998
Функція орієнтована на результат	Контролінг є функцією орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю	Дайле, 2003 Хорват, 2006
	Контролінг зорієнтований на результат з врахуванням забезпечення ліквідності	Райхман, 1999

Отже, на основі наведених визначень можна зробити висновок про те, що напрям трактування контролінгу як інформаційної системи зводиться до підтримки управлінських рішень і більшою мірою ототожнює його визначення з управлінським обліком.

Найбільш важливим, при формулюванні визначення контролінгу є наголос на інтегрування організаційної складової, для координації прийняття управлінських рішень. Така діяльність є функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління підприємством, для посилення його ефективності.

У вітчизняній теорії і практиці прийнято вважати, що англomовний термін «controlling» найбільш об'єктивно відображає суть концепції, яка у своїй основі синтезує декілька функціональних управлінських інструментів, передусім, управлінський облік, планування, контроль та аналітичну роботу, координуючи в такий спосіб роботу різних структур управлінської системи. Розглядаючи контролінг як принципово нову системну концепцію інформації й управління, його інколи характеризують обліково-аналітичною системою, яка з використанням різних засобів позитивно впливає на ефективність оперативного і стратегічного управління в процесах досягнення цілей і результатів діяльності

підприємства (Сухарева и Петренко, 2002, с. 8). Разом з тим, як слушно зазначає І. В. Перезовова «складним системам контролінгу підприємства властива інтегративність (цілістність) або емерджентність: розгляд кожного елемента системи окремо не дає повного уявлення про складність систем в цілому» (2015, с. 240).

Отже, структурною побудова контролінгу є управління, планування, організація, мотивація, облік і аналіз (Смовкіна, 2011); синтез чотирьох складових - планування, обліку, аналізу та управління (Пушкар, 1997); встановлення цілей, планування, управлінський облік, аналіз, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень, інформаційні потоки, контроль, моніторинг (Бондар, 2007); управлінський облік, облік і аналіз витрат, а також їх планування (Коцупатрий та Гуцаленко, 2010); організаційна складова, функції планування та контролю, складова управління персоналом об'єднані в інформаційній системі та узгоджені відповідно до цілей і принципів управління (Софійчук, 2012); облік, планування, контроль та аналітична робота (Акентева та Журавльова, 2009). На рис. 1.2 візуально узагальнено взаємний перетин складових контролінгу та виокремлені у цій системі функції за підходами вітчизняних науковців.

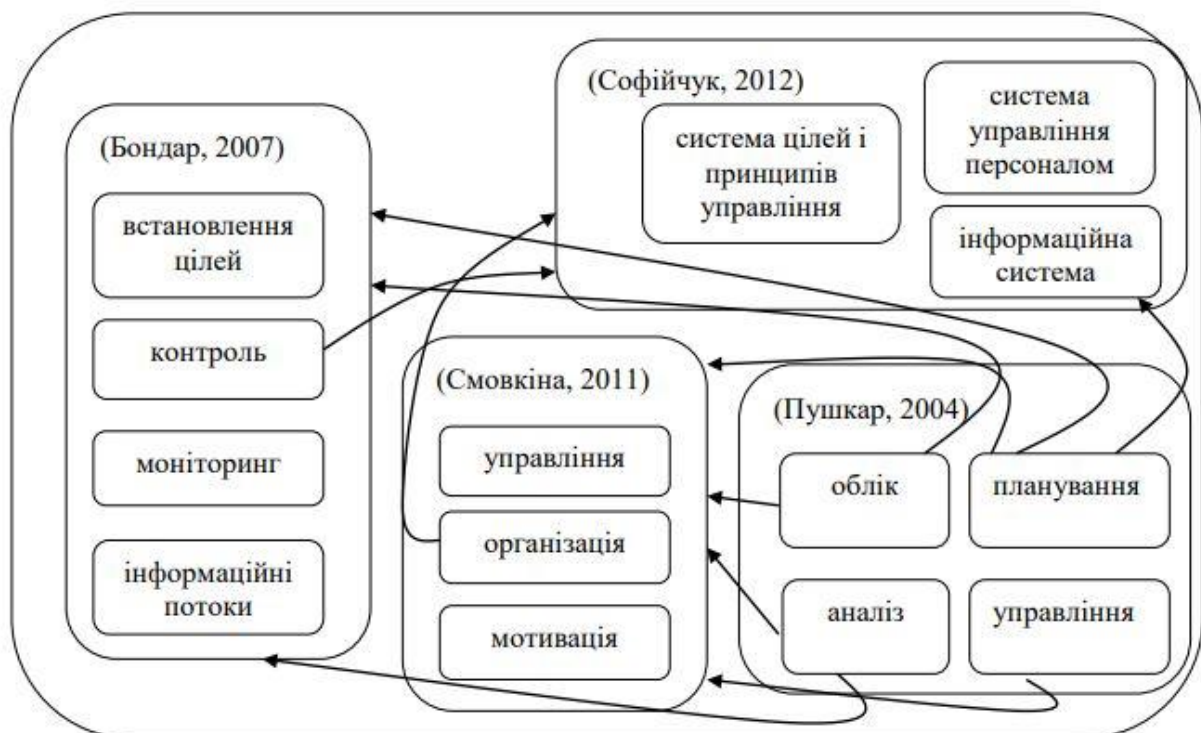


Рис. 1.2. Складові контролінгу в поглядах сучасних науковців [Лемішовський]

Аналізуючи вище наведені погляди науковців щодо складових контролінгу відзначимо, що майже всі вчені виділяють його базову складову – облік у його розширеній версії та інструментарій фінансово-економічного аналізу, деталізуючи їх різноспрямовані функції та місце в системі контролінгу. Щодо включення інших складових та їх функціонального призначення в системі контролінгу погляди вчених суттєво різняться залежно від позиціювання ними контролінгу в управлінській системі.

Зміст організації системи контролінгу полягає насамперед в координації управлінських елементів (складових), які входять в систему функцій менеджменту, включаючи й такі як мотивацію, контроль та регулювання (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових контролінгу для забезпечення координаційної функції [Лемішовський]

Загалом можна узагальнити, що понятійний базис у теоріях контролінгу повинен ґрунтуватися на послідовному поєднанні складових контролінгу в єдину

та чітко сформульовану систему, яка сприяє тому, що підприємством може бути досягнута основна його ціль – вплив на ефективність управління з точки зору операційної результативності та забезпечення стабільного функціонування у перспективі.

За відсутності дієвої функції хоча б однієї із визначальних складових досягнення певного рівня контролінгової діяльності в управлінських процесах є неможливим.

Безперечно, що практична дієвість і, відповідно, ефективність контролінгу залежить, передусім, від якості залученого у ньому процесу планування, оскільки саме ця складова дозволяє забезпечити у контролінговій діяльності чітку координацію всіх дій, єдність внутрішніх цілей, дає змогу виробити найраціональніші шляхи розвитку та заходи, здатні послабити чи нейтралізувати вплив дестабілізуючих факторів, пристосувати управлінські процеси до динамічних змін ринкової кон'юнктури.

Функціональним змістом бюджетування у системі контролінгу є контроль чинників, які безпосередньо впливають на оптимізацію доходів і витрат підприємства загалом і в розрізі окремих сфер його діяльності, забезпечують об'єктивність коригування їх величини та оперативність при реагуванні на визначені відхилення. Змістом цієї складової в системі контролінгу є прогнозування очікуваної потреби в ресурсах та джерелах їх утворення, зіставлення потреб і наявності необхідних ресурсів, а у разі їх недостатності пошук додаткових джерел для їх формування.

Інформаційно-облікова компонента у системі контролінгу є базовою і найбільш важливою (становить його інформаційну основу) і виступає базовим джерелом всієї сукупності інформації, в т.ч. й у аналітично-деталізованих розрізах. Релевантність і об'єктивність цієї складової забезпечує орієнтацію процесу управління на досягнення визначення цілей і є основою для аналізу, діагностики, контролю, моніторингу та аудиту всього спектру діяльності підприємства. В результаті застосування різних методів економічного аналізу у системі контролінгу отримується аналітична інформація різних аспектів

діяльності підприємства, зокрема відхилення показників, що аналізуються, визначається і встановлюється вплив на них окремих факторів, які найбільш очевидно характеризують зміни і виступають базовою основою для економічного обґрунтування управлінських рішень.

В умовах перманентних змін в економіці важливою складовою контролінгу визнається моніторинг функціонування підприємства, оскільки він забезпечує врахування впливу факторів зовнішнього середовища і своєчасне реагування на зміну соціально-економічних явищ, формуючи підстави для використання його інформаційної бази для вироблення компенсаторних можливостей в системі управлінських рішень.

Основні інструменти аналізу є важливою складовою контролінгу виробничого підприємства, на основі яких визначають найважливіші дані для прийняття управлінських рішень. Саме на їх основі розробляються коригувальні заходи для уточнення тактики і стратегії функціонування підприємства; а також уточнюються відповідні інструменти для планування, контролю і прийняття управлінських рішень (Олійник, 2009). Система моніторингу виробничого підприємства представляє собою розроблений план для цілей зовнішнього спостереження за показниками діяльності підприємств галузі, з метою встановлення відхилень результатів підприємства від середньогалузових та виявлення причинно-наслідкових факторів цих відхилень.

Діагностика повинна бути невід'ємною складовою механізму контролінгу, оскільки дозволяє оцінити ситуацію з ретроспективної, поточної та перспективної позицій, виявити можливі шанси і загрози середовища господарювання, а також сформувати інформаційний масив даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. При цьому суттєвого значення набуває вчасність, якість, повнота та комплексність використання методів і засобів діагностики, за інших умов отримані результати будуть спотвореними і недостовірними (Мельник, 2010).

У більшості сучасних економічних досліджень і тематичних публікацій відзначається існуюча проблематика інформаційного забезпечення процесів

управління сучасними підприємствами. Зокрема, за результатами проведеного наукового дослідження на виробничих підприємствах зроблено висновок, про недостатньо використовувані теоретичні основи щодо якості інформаційного забезпечення процесів управління підприємствами галузі, а також наведено аргументації про потребу розроблення нової концепції (Шляга, 2007, с.4). Для подолання існуючих проблем багатьма науковцями обґрунтовується доцільність забезпечення підтримки управлінських рішень, за рахунок більш якісної інформаційної бази (Карцева, 2010а, с.119). Загалом науковцями у предметній сфері знань дотримується погляд про необхідність і можливості вирішування сучасних теоретичних і практичних проблем щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу. Зокрема, досліджуючи зміст, сферу застосування і функціональну спрямованість моніторингових систем сучасного підприємства, у наукових розробках з достатнім рівнем обґрунтувань відзначається, що «запровадження методології моніторингових систем для вирішення інформаційних та аналітичних проблем наочно демонструє корисність досліджень на грані різних дисциплін» (Пугачова, 2008, с. 30).

Моніторингова функція в системі контролінгу повинна бути обов'язковою, оскільки «в системі управління має більш широку інтерпретацію (аналіз інформаційного простору показників) і завдяки такому розширенню опирається у тісних взаєминах з іншими управлінськими функціями... стає базою для цілеспрямованих і необхідних адаптаційних процесів» (Мозенков, 2005, с.34). Для визначення та обґрунтування важливості застосування моніторингу в системі контролінгу розглянемо взаємозв'язок цих категорійних понять у процесі управління підприємством (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність моніторингу по відношенню до контролінгу в управлінні підприємством

Сутність моніторингу	Джерело
Це механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, призначений своєчасно виявляти прорахунки і проблеми	Кривов'язюк, 2013
Невід'ємний елемент процесу, призначений для одержання інформації про поточний стан об'єктів контролінгу та їх зміни	Мельник та Пецкович, 2012
Розроблений механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень. Є інформаційною базою контролінгу	Цабиева, 2005
Врахування впливу факторів оточуючого середовища і своєчасне реагування на нього, для використання компенсаторних можливостей підприємства. Є фазою контролінгу	Карцева, 2010b
Головна складова контролінгу, інформаційна система, що є елементом інформаційного забезпечення системи контролінгу. Механізм спостереження за показниками діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень	Черкас, 2014
Інструмент забезпечення досягнення завдань контролінгу, його інформаційна система. Спрямований на перевірку відповідності реальних фінансових потоків підприємства запланованим в його бюджеті грошовим засобам, сприяючи розробці адекватних результатів перевірки управлінських рішень з прямим та зворотнім зв'язком	Левицька та Житник

Огляд наведених та інших джерел економічної літератури з питань визначення взаємозв'язку категорійних понять «контролінг» і «моніторинг» дає можливість зробити висновок про існування різних тлумачень щодо цього зв'язку. Функціональний зміст дозволяє виділити ряд характеристик, що визначають категорію моніторингу по відношенню до контролінгу: невід'ємний елемент процесу, фаза контролінгу, механізм спостереження за ходом здійснення

контролінгу, завдання контролінгу тощо. Крім цього, очевидним є й той факт, що сутність моніторингу у працях більшості авторів є дещо обмежена та ототожнена з поняттям «контроль».

Аналіз наукових літературних економічних джерел дає змогу визначити найбільш об'єктивні завдання моніторингу для контролінгової системи підприємства:

- спостереження за складовими контролінгу та виявлення причин змін впливу на них;

- забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією про діяльність та економічний стан контролінгової діяльності;

- визначення змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що вплинули на систему контролінгу;

- оцінювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які спричинили зміни;

- встановлення відхилень фактичних результатів контрольованих показників від визначених стандартів (нормативів);

- виявлення тенденцій відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених нормативів, визначення причин відхилень;

- порівняння результатів змін за визначений період;

- прогнозування тенденцій майбутніх впливів та змін.

Для вирішення наведених завдань щодо ефективності використання результатів моніторингу важливим є розгляд формування етапів його проведення, які повинні реалізовуватися послідовно, враховуючи їх затребуваність в циклі контролінгової діяльності (рис 1.4).



Рис. 1.4. Етапи моніторингу в системі контролінгу [Лемішовський]

Отже, моніторинг у системі контролінгу є механізмом реалізації його завдань, вагомою складовою інформаційно-аналітичної бази підготовки варіантів рішень для системи управління, визначення розмірів відхилень практичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень та своєчасне реагування на них.

Отже, контролінгову діяльність виробничого підприємства ми розглядаємо як управлінську концепцію, яка являє собою системний і комплексний економічний інструментарій, в якому координується сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів на основі і за допомогою яких формується інформаційно-аналітична база для вироблення раціональних управлінських рішень, здійснюється контроль за їх виконанням, проводиться коригування операційних планів і стратегічних цілей підприємства. Пропонована в таких координатах методологія контролінгу на виробничому підприємстві дозволить інформаційно забезпечувати спрямованість управлінських процесів на підвищення операційної

результативності своєчасну концентрацію ресурсів для розвитку, а також вирішування поставлених завдань, контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому та за окремими видами діяльності.

1.2. Види та інструменти контролінгової діяльності на підприємстві

Позиціювання сучасної контролінгової концепції загалом впливає із терміну «management accounting» (управлінський облік), введеному в оборот у вітчизняному бізнес-середовищі з англomовного, а безпосередньо контролінг (controlling) – з німецькомовного. Сучасний зміст терміну «контролінг» (controlling) походить з англійської «to control» - керувати, управляти, контролювати, хоча в англomовних джерелах він прямо не використовується, а підміняється терміном «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting). У сучасному розумінні цей термін (die controlling) перейнятий з Німеччини, де розроблена науковцями і практиками концепція контролінгу набула досить широкого практичного застосування, а створеним товариством «Економічна наука і практика в системі контролінгу і обліку» постійно удосконалюється зміст контролінгової діяльності.

Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень (Рудницький та Рудницький, 2012, с. 221). Разом з тим, автори відзначають, що «поділ контролінгу за якимось одним критерієм не дає повної картини його структури і змісту як виду економічної діяльності загалом, а для успішного впровадження цієї складної, але, безперечно дуже корисної для багатьох підприємств інформаційної системи і ефективного використання її можливостей необхідне бачення видів контролінгу через призму комплексної його класифікації» (Рудницький та Рудницький, 2012, с. 223).

Загалом види, форми та методи контролінгової діяльності на різних підприємствах і в контексті конкретних економічних умов їх функціонування розглядаються по-різному. В багатьох випадках дотримується позиція, що на теперішній час контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей, переважно класифікуючи її системою управління фінансовим результатом (прибутком) підприємства (Ивашкевич, 1991).

Загалом, вітчизняними вченими пропонуються концептуальні засади (підходи) до формування: системи стратегічного контролінгу (4); фінансового й антикризового фінансового контролінгу (5,7); інноваційної концепції контролінгу (8,12); логістичного контролінгу (11).

Крім цього, дослідниками пропонується різноманітний характер і зміст контролінгової системи як інструментального засобу: обліково-інформаційна система (2); механізм контролінгу з виділенням функціональних підсистем (3); модель контролінгу процесу формування прогнозного прибутку (8); комплекс методів і засобів контролінгового механізму з використанням методів менеджменту (9); системний механізм реалізації комплексу завдань контролінгом (10); концепція контролінгу як інноваційного управлінського ресурсу (12); концепції процесного підходу (15); концепції контролінгу з застосуванням економічної експертизи (16); концепції контролінгу знань (17).

Класифікація контролінгу має теоретичне і практичне значення. Вона дозволяє виділити за різними ознаками види контролінгу, визначити конкретніші методи контролінгової діяльності і тим самим сприяти керівництвом підприємства прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень (Рудницький та Рудницький, 2012, с. 221). Разом з тим, автори відзначають, що «поділ контролінгу за якимось одним критерієм не дає повної картини його структури і змісту як виду економічної діяльності загалом, а для успішного впровадження цієї складної, але, безперечно дуже корисної для багатьох підприємств інформаційної системи і ефективного використання її можливостей необхідне бачення видів контролінгу через призму комплексної його класифікації» (Рудницький та Рудницький, 2012, с. 223).

Аналіз літературних джерел щодо класифікації контролінгу, засвідчує його поділ більшістю вітчизняних вчених тільки за однією ознакою – часовою орієнтацією, тобто виділяють операційний та стратегічний види контролінгу (Давидович, 2008; Пушкар та Пушкар, 2004; Сухарева и Петренко, 2002; Хмурова та Лапко, 2014; Килимнюк, 2004). В такому випадку, сутність оперативного контролінгу зводиться до формування в його рамках інструментарію ефективного управління поточними цілями підприємства. Зміст певного виду стратегічного контролінгу розглядається через його орієнтацію на потенціал успішного функціонування в довгостроковій перспективі з урахуванням при цьому існуючих ймовірних шансів і ризиків (Сухарева и Петренко, 2002). Детально види сучасного контролінгу розглянуто у тих працях, де, виділено такі класифікаційні ознаки як предмет (контролінг персоналу, ресурсів, замовлень, інновацій тощо) та сфери діяльності, поділяючи за такою ознакою контролінг на фінансовий, виробничо-фінансовий та комплексний. Наступною ознакою класифікації контролінгу науковці виділяють ідею (цілі) діяльності підприємства і, відповідно до цієї ознаки, контролінг поділяють на: контролінг структур та контролінг результатів. Пояснюючи, що за допомогою першого виду контролінг охоплює функціонування усіх відділів, служб та підрозділів підприємства, що виконують певні завдання; контролінг структур охоплює не тільки діяльність структурних підрозділів підприємства, але також моніторинг виконання певних функцій відповідальними особами.

Зважаючи на обмеження в економічній літературі класифікаційних ознак контролінгової діяльності, виходячи з власного визначення його змісту, вважаємо за доцільне доповнити їх поділом за рівнем формування (специфікою організаційно-управлінської структури). За такою ознакою пропонуємо поділяти контролінг на централізований та децентралізований. Перший вид контролінгу організовується на основі завдань вищого рівня керівництва, при застосуванні другого - контролінгові завдання ставляться на рівні структурних підрозділів, які беруть участь у діяльності. У класифікації контролінгової діяльності також пропонуємо використання методики проведення контролінгових процедур. За

такою ознакою пропонуємо класифікувати контролінг на актуальний та акумулятивний. Перший проводиться з використанням найновіших методів контролінгової діяльності, другий – застосуванням попередньо використовуваних і апробованих практикою методів. Поділ контролінгу за доданими класифікаційними ознаками дасть змогу розширити функціональну підтримку управління підприємством, для посилення його ефективності. Класифікація видів контролінгової діяльності подана на рис.1.6.

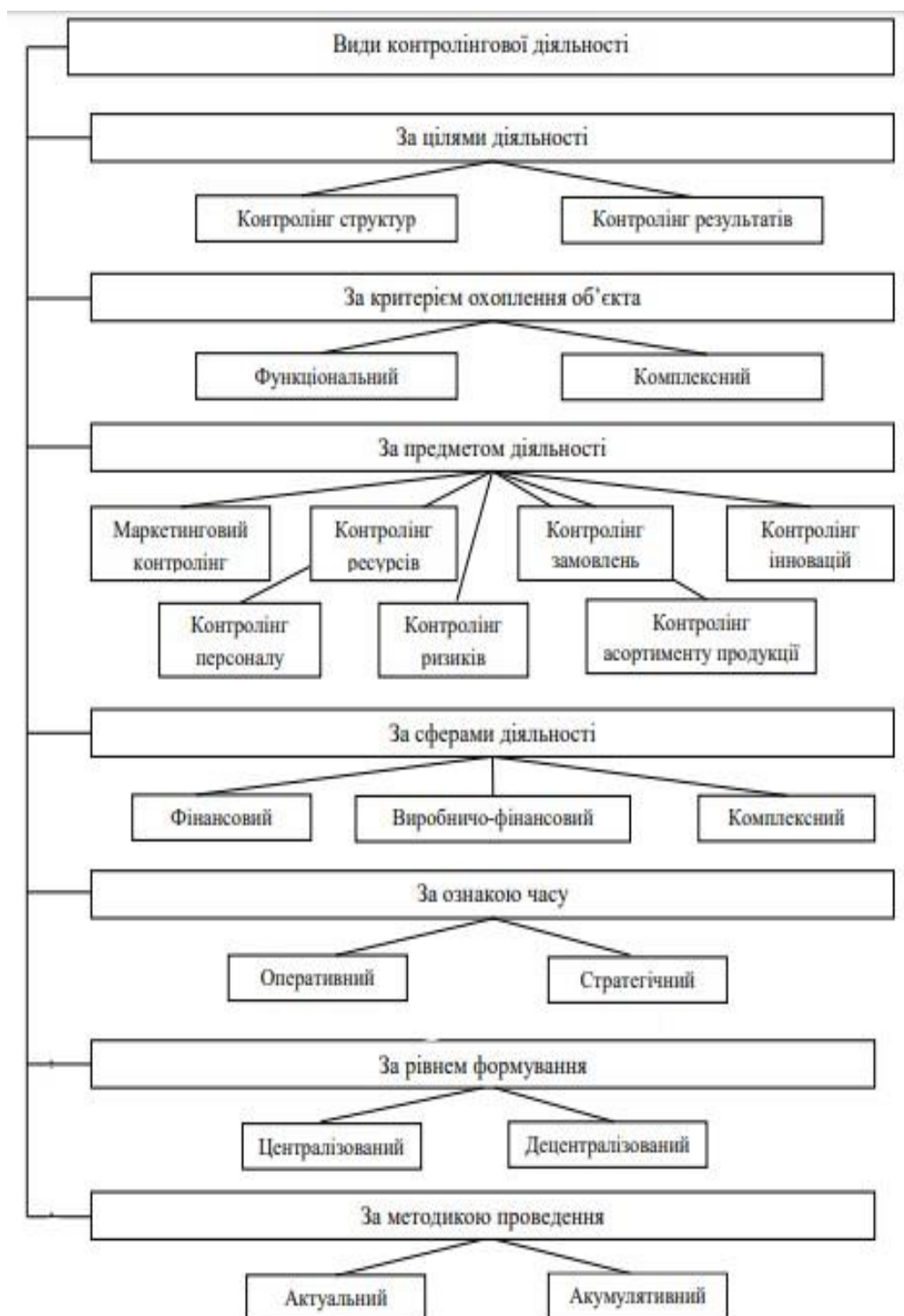


Рис. 1.6. Види контролінгової діяльності

Примітка: Сформовано на основі (Пушкар та Пушкар, 2004, Сухарева та Петренко, 2002, Давидович, 2008, Лемішовський, 2018)

Теоретичні засади для побудови багатьох видів управлінського інструментарію є достатньо виробленими, проте стосовно контролінгу такого системного базису в повному обсязі не досліджено.

В сучасних економічних умовах, що вимагають перманентних змін управлінських технологій потрібен чітко визначений вид контролінгової діяльності, який би інтегрував у собі новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування, моніторингу, діагностики, контролю тощо. Така адаптивна система контролінгу через сукупність системного набору інструментальних засобів повинна забезпечувати основу вироблення ефективних управлінських рішень: «... сьогодні існують проблеми в забезпеченні дієвості й адекватності інструментарію тим елементам діяльності підприємств, які піддаються контролінгу» (Рибак, 2014, с. 38).

Загалом інструментарій контролінгу, а звідси його види, форми і методи умовно поділяють за періодом дії та фазами циклу контролінгової діяльності. Оскільки контролінг розглядається надзвичайно різнопланово, включаючи його оперативний і стратегічний характер, то необхідним вважається подальше вивчення його цілей, функцій і принципів в системі управління підприємства (Іванова, 2012, с. 138; Карцева, 2010b, с. 69).

Для зіставності й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на виробничих підприємствах, необхідно, перш за все, встановити об'єкти контролінгу.

Одні науковці розглядають контролінг об'єктом підсистеми управління – «організацію як систему, компетенції керівника та управлінської команди» (Гудзинський, Аксентюк та Деменіна, 2009), «всі аспекти, функції, організаційні структури, функціональні підрозділи і механізм управління мережею на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах» (Тарасюк, 2009), «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) при цьому виділяючи об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо»

(Брохун, 2008). Наведені різнотипові визначення об'єктів контролінгу переважно відносяться до системи менеджменту.

В численних наукових дослідженнях безпосередньо до об'єктів контролінгу відносять: «показники ефективності факторів виробництва, їх використання та організаційні фактори, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту); показники фінансового стану порівняно з прогнозними» (Пушкар, 1997). Попри наведені групування об'єктів контролінгової діяльності в економічній літературі домінує визнання об'єктом контролінгу витрат і доходів підприємства (Ананькіна, Данилочкін і Данилочкіна, 2003; Давидович, 2009; Сухарева і Петренко, 2002; Чумаченко, 1995). Це пояснюється тим, що контролінг у вітчизняних дослідженнях і надалі ототожнюється з управлінським обліком чи його розширеною версією.

Узагальнюючи погляди дослідників на об'єкти контролінгу, їх можна умовно поділити на дві групи - одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші - обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об'єкти (Лемішовський, 2017а, с.95). Виходячи з результатів проведених досліджень та узгодженого погляду науковців і практиків щодо основної мети і спрямування контролінгу на підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства, об'єктом контролінгу, на нашу думку, повинні бути показники діяльності, система яких залежить від визначених на конкретному підприємстві операційних та довгострокових цілей.

У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу виробничого підприємства, його суб'єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету

контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей (Лемішовський, 2017а, с. 95).

Відповідно до визначених об'єктів можна сформулювати мету контролінгу виробничого підприємства. В узагальненому виді головну мету контролінгу розглядають через 57 побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату (Іванова, 2012), через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень (Панченко, 2014). Погоджуючись з даними визначеннями та враховуючи необхідність мінімізації негативного впливу неконтрольованих ділянок роботи управлінського персоналу, основною метою контролінгу виробничого підприємства, на нашу думку, потрібно визнати вироблення комплексної системи механізму взаємопов'язаних інструментів та методів, які б забезпечували оптимальний результат в контексті стратегічних цілей (Лемішовський, 2017а, с. 95).

Базова основа контролінгової діяльності передбачає чітку кореляцію з визначеними цілями підприємства, а також зосередженню своїх завдань на пріоритетних, якими для вітчизняних виробничих підприємств очевидно все ж слід вважати набуття інвестиційної привабливості. Загальні цілі виробничих підприємств повинні бути зорієнтовані на задоволення інтересів їх власників та управлінського персоналу. Насамперед, виникає потреба корегування основних цілей, які є загальними (визначають стратегію виробничого підприємства) і конкретні операційні цілі, сформульовані в розрізі окремих елементів, що їх забезпечують. Тобто, якщо наприклад метою підприємства є набуття конкурентоспроможності чи розширення сегменту ринку, то і ключові функції цього виду економічної діяльності спрямовуються на виконання цього завдання (Панченко, 2014, с. 241).

Планова і контрольна функція контролінгу є важливими інструментами керівного органу тому, що за допомогою цих функцій відбувається створення основи для контролю і порівняння в подальшому планових показників з

фактичними, створюючи умови для контролю й управління процесами і підприємства в цілому (Штрайт та Петрик, 1995b, с.32).

В сучасних умовах посилення конкуренції, підприємства функціонують у різних умовах. Вважаємо доцільним акцентувати пріоритетність функцій контролінгу при побудові його системи на виробничих підприємствах в різних ринкових ситуаціях. Для підприємств, які працюють в умовах близькості до монополії, більш характерною буде така функція контролінгу, за допомогою якої можна швидко визначити контролюючу величину в часовому та змістовому розрізах, досить точно порівняти планові та фактичні величини для виміру оцінки ступеня досягнення поставлених цілей підприємства, встановити допустимі межі відхилень від заданих параметрів та інтерпретацію причин відхилень і вироблення пропозицій для їх зменшення (Конащук та Фоміна, 2013, с. 80). В таких умовах зовнішнього середовища для правильної побудови системи контролінгу виробничого підприємства найбільш характерною буде функція контролю та регулювання.

Для виробничих підприємств, які працюють в умовах олігополії, коли всього декілька фірм контролюють весь ринок, і підприємства галузі усвідомлюють свою взаємозалежність, більш характерною буде функція контролінгу, що забезпечує інформаційну підтримку при розробці базисних бюджетів, формування та вдосконалення системи планування та встановлення потреби в інформації в часі для окремих кроків процесу планування. Зважаючи на це, основною функцією контролінгу для таких підприємств буде функція планування (Конащук та Фоміна, 2013, с.80).

За умов, коли виробниче підприємство здійснює свою діяльність на основі принципів близьких до чистої конкуренції, тобто кожне підприємство володіє незначною часткою всього ринку; існує наявність великої кількості фірм; значна кількість фірм у галузі виключає їхню взаємозалежність, то тоді можна припустити, що для цієї ринкової ситуації буде більш характерна функція яка могла б аналізувати та визначати ступінь впливу різних чинників на величину сукупного результату діяльності. На основі такої функції контролінгу також

можна буде планувати та реалізовувати заходи щодо усунення та запобігання відхилень, які можуть мати місце в майбутньому, передбачати прибутковість і доцільність тієї або іншої комерційної операції (Конашук та Фоміна, 2013, с.80).

Розроблений теоретичний базис контролінгу виробничого підприємства поданий на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Теоретичний базис контролінгу підприємства [Лемішовський]

Для досягнення поставлених цілей системою управління контролінг повинен забезпечувати виконання певних функцій. Враховуючи сформульовані нами базові концептуальні основи контролінгу до його функцій слід віднести: інформаційну - систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності виробничого підприємства, координаційну - підтримку керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління, з урахуванням функції орієнтованої на результат (Лемішовський, 2017а, с.96).

Найпершим із завдань формування концепції контролінгу в сучасних дослідженнях вважається розроблення науково-обґрунтованого базису для контролю за виконанням управлінських рішень, який формує передумови і

можливості для мінімізації ризиків і втрат у виробничо-господарських та фінансово-економічних процесах.

В рамках організації контролінгу, на нашу думку, необхідно виділяти завдання в межах кожної його складової, проте його загальними завданнями на виробничому підприємстві є наступні:

- вибір складових організації контролінгу;

- розробка системи організації контролінгу, що забезпечує формування дієвого механізму його функціонування;

- управління складовими контролінгу, що забезпечує оптимізацію витрат та нагромадження інвестиційних ресурсів;

- розробка і впровадження адекватних для цих цілей методів контролінгу в межах кожної його складової;

- організація роботи контролінгових служб;

- розробка організаційного, інформаційного та методичного забезпечення механізму складових контролінгу;

- встановлення термінів впровадження інформаційного та методичного забезпечення механізму складових контролінгу;

- створення дієвої системи контролю за дотриманням вимог до організації контролінгу (Лемішовський, 2017а, с. 96).

На основі віще приведених завдань, пропонуємо вам інструментарій складових контролінгу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Завдання та інструментарій пріоритетних складових контролінгу

Складові контролінгу виробничого підприємства	Завдання		Інструменти
	Аналіз	<p>ідентифікація випуску неприбуткової продукції та процесів;</p> <p>виявлення та скорочення надлишкових витрати;</p> <p>отримання достовірної інформації про рівень рентабельності окремих видів продукції, для забезпечення конкурентних переваг підприємства;</p>	<p>факторний аналіз відхилень витрат фактичних від нормативних;</p> <p>визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства</p> <p>SWOT-аналіз;</p> <p>функціонально-вартісний аналіз</p> <p>визначення резервів зниження витрат та шляхів підвищення обсягів реалізації</p>
	Діагностика	<p>виявлення змін у стані діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі;</p> <p>дослідження кількісних і якісних показників діяльності підприємства, їхнє порівняння з базовими характеристиками чи їхніми аналогами, нормативними величинами;</p> <p>прогнозування основних тенденцій розвитку діяльності підприємства;</p>	<p>методи і моделі виміру фінансово-економічних ризиків,</p> <p>методи і аналітичний інструментарій оцінювання кредитних ризиків;</p> <p>моделі прогнозування</p> <p>платоспроможності і банкрутства підприємства;</p> <p>системні методи виміру ліквідності;</p>
	Моніторинг	<p>контроль за досягненням операційних планових фінансових і виробничих показників;</p> <p>інформаційно-аналітична та експертна підтримка управлінських рішень з формування потенціалу функціонування підприємства.</p>	<p>система раннього запобігання та реагування;</p> <p>бенчмаркінг;</p> <p>системні засоби уникнення передумов і раннього запобігання банкрутству.</p>

Отже, концептуальна основа контролінгу повинна базуватися на системному масиві інформаційних потоків і включати оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, основою яких є складові контролінгу.

1.3 Контролінг як інструмент управління підприємства спрямованого на отримання прибутку

Узагальнюючі вище наведену інформацію у підрозділах 1.1. та 1.2., можемо відзначити, що окрему вагому позицію у контролінгу загалом посідає саме фінансовий контролінг, котрий і буде детально вивчатись на визначеному підприємстві у цій роботі. Але перш за все, потрібно визначитись із теоретичними засадами щодо фінансового контролінгу, а саме його сутність і необхідність застосування фінансового контролінгу на виробничому підприємстві та інструменти застосування.

Як зазначалось раніше, більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством.

Але, служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватися у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо.

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. В цьому підрозділі висвітлюються основні питання, пов'язані з організацією та функціонуванням фінансового контролінгу, хоча більшість методів та інструментів, які будуть охарактеризовані, є універсальними і можуть бути використані в інших секторах контролінгу.

Існує кілька підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна різниця між ними полягає в характері

підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору. Враховуючи коло функцій і завдань, які виконує контролінг, на нашу думку, відділ контролінгу повинен бути включений у структуру фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються фінансовому директору. Існують варіанти організації контролінгу, за якими фінансист відповідає за управління фінансовими ресурсами, а контролер забезпечує бухгалтерський облік і фінансове планування. При цьому контролер повинен займатися середньо- і довгостроковим фінансовим плануванням і плануванням ліквідності, а казначей (treasurer) — короткостроковим плануванням ліквідності в межах управління грошовими потоками, а також забезпеченням підприємства капіталом, а в певних випадках — фінансуванням договорів.

В Європі досить часто керівник фінансово-економічного відділу, в компетенції якого перебувають фінанси, бухгалтерія, виробничий облік і калькулювання, виконує одночасно функції контролера і фінансиста. На американських же фірмах ці функції, як правило, розділені [Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — С. 271.].

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, а провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Каталог функцій і завдань фінансового контролера

Функції	Завдання
1	2
1. Координація	Регулювання інформаційних потоків Координація процесу планування
2. Фінансова стратегія	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності «Продаж» цілей і планів Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
3. Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування Забезпечення процесу бюджетування Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів
4. Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, розробка заходів щодо їх нейтралізації Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін) Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем

Продовження таблиці 1.4.

1	2
6. Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства Забезпечення збереження майна підприємства

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками [Volkart R. *Strategische Finanzpolitik*. — S. 40.]. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та ряд інших.

Багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси. Під час контролю головна увага зосереджується на дотриманні бюджетних показників без прив'язки їх до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявляється, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Особливо розбалансованим є досягнення немонетарних цілей. Для подолання такого роду слабких місць в сучасному контролінгу рекомендується впроваджувати в конкретні оперативні заходи спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей, який прийнято позначати як Balanced-Scorecard. Взаємо узгодженість окремих цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування. Структурно-логічна схема планування в рамках системи контролінгу наведена на рис. 1.8.

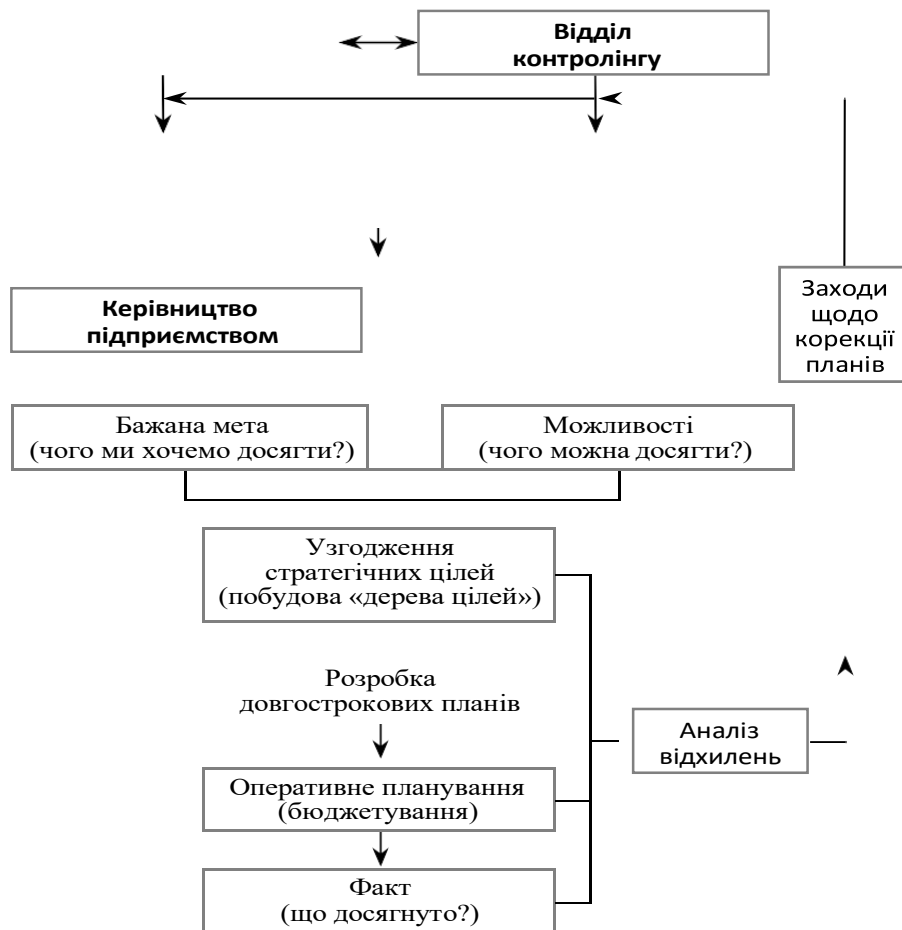


Рис.1.8 Порядок планування в рамках системи контролінгу

Щодо оперативного фінансового контролінгу, то тут базовими складовими є система річних бюджетів і бюджетний контроль. У разі необхідності бюджети можуть складатися з розбивкою по кварталах, місяцях, декадах і навіть днях.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства. Такі цілі можуть знаходити свій вираз у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу тощо. Цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу. Приклад системи інтегрованих цільових показників монетарного характеру, які розраховуються в рамках оперативного фінансового контролінгу провідними західноєвропейськими підприємствами, наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Бюджет основних фінансово-економічних показників монетарного характеру

Квартал Показники	I	II	III	IV
Обсяг реалізації, шт.				
Залишок готової продукції на складі на початок періоду				
Обсяг виробництва (виробнича собівартість)				
Залишок готової продукції на складі на кінець періоду				
Кількість зайнятих працівників, осіб				
Чиста виручка від реалізації, тис. грн				
Змінні витрати, тис. грн				
Сума покриття, тис. грн. у % до чистої виручки				
Постійні витрати, тис. грн				
Інші операційні витрати, тис. грн				
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн у % до чистої виручки				
Фінансові доходи (збитки), тис. грн				
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн у % до чистої виручки				
Чистий прибуток, тис. грн. у % до чистої виручки				
Cash-flow від операційної діяльності, тис. грн				
Cash-flow від інвестиційної діяльності, тис. грн				
Free Cash-flow, тис. грн				
Cash-flow від фінансової діяльності, тис. грн				
Залишок грошових коштів на кінець періоду, тис. грн				
Виробничі запаси, тис. грн				
Дебіторська заборгованість, тис. грн				
Частка власного капіталу, %				
Показник покриття (<i>Current Ratio</i>)				
ROI % (відношення чистого прибутку до інвестованого капіталу)				
ROE % (відношення чистого прибутку до власного капіталу)				

Звичайно, що планування без дійового контролю за ходом виконання планів не має сенсу. З іншого боку, контроль без планування теж неможливий. Без синтезу планування і контролю існує велика ймовірність неправильної оцінки можливих фінансових ризиків і, як наслідок — помилкові, запізнілі або нескоординовані управлінські рішення і дії. Взаємозв'язок бюджетування та

бюджетного контролю характеризує основний зміст оперативного контролінгу, який, власне, полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень.

Типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніле їх ідентифікування та нейтралізація) та оперативного виявлення і використання додаткових шансів поліпшення діяльності, наслідком чого може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза. З метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства, вжиття превентивних заходів доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть насуватися на підприємство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Згідно з найновішими підходами до побудови системи контролінгу на підприємстві у СРПР інтегруються елементи як стратегічного, так і оперативного контролінгу.

Система раннього попередження і реагування виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. На базі СРПР і будується система управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку та нейтралізацію.

Одним з найважливіших інструментів системи раннього попередження та методом прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз.

Під дискримінантним аналізом здебільшого розуміють комплекс методів математичної статистики, за допомогою якого здійснюється класифікація досліджуваних одиниць (підприємств) залежно від значень обраної сукупності показників відповідно до побудованої метричної шкали. Така шкала будується

на основі емпіричного дослідження фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких опинились у фінансовій кризі, а інші успішно продовжують свою діяльність.

У теорії і практиці здебільшого розрізняють одно факторний та багатofакторний дискримінантний аналіз. В основі однофакторного (одновимірної) аналізу покладено сепаратне дослідження окремих показників (які є складовою певної системи показників) та класифікацію підприємств за принципом дихотомії, тобто якого досліджувану сукупність поділяють на дві під сукупності залежно від значення обраного критерію (показника).

Загальний висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі аналізу відповідності кожного з показників, які включені в спеціально підібрану систему, їх граничним значенням. Найвідомішими моделями однофакторного дискримінантного аналізу є системи показників Бівера та Вайбеля.

В основі досліджень американського економіста В. Бівера покладено 30 найчастіше вживаних у фінансовому аналізі показників. За ознакою однорідності вони були згруповані в шість груп. З кожної групи Бівер вибрав по одному найтипівішому показнику, які й склали його систему прогнозування [Beaver W. *Financial Ratios as Predictors of Failure*. — P. 71—111.]:

- відношення Cash-flow до позичкового капіталу;
- відношення чистого прибутку до валюти балансу;
- відношення позичкового капіталу до валюти балансу;
- відношення оборотних активів до поточних зобов'язань (показник покриття);
- відношення робочого капіталу до валюти балансу;
- відношення різниці між очікуваними грошовими надходженнями і поточними зобов'язаннями до витрат підприємства (без амортизації).

У німецькомовній економічній літературі досить поширеною є система показників Вайбеля. Класифікацію підприємств за цією системою пропонується

здійснювати з використанням таких показників/[Weibel P. F. *Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken.* — Bern, 1973. — S. 235.]:

відношення позичкового капіталу до валюти балансу;

відношення оборотних активів до поточних зобов'язань (показник покриття);

відношення Cash-flow до поточних (короткострокових) зобов'язань;

відношення різниці між очікуваними грошовими надходженнями та поточними зобов'язаннями до витрат підприємства (без амортизації);

відношення середнього залишку кредиторської заборгованості до вартості закупок, помножене на 365;

відношення середніх залишків виробничих запасів до величини затрат на сировину (матеріали), помножене на 365.

Для кожного з наведених показників Вайбель побудував відповідні шкали у вигляді діаграм, в яких показана динаміка значень показників протягом п'яти років перед настанням в однієї з груп досліджуваних підприємств фінансової неспроможності. У разі, якщо значення всіх шести показників аналізованого підприємства перебувають у безпечній зоні відповідної шкали, то цьому суб'єкту господарювання не загрожує банкрутство. Якщо ж значення більше трьох показників наближається до зони «хворих» підприємств, то аналізоване підприємство вважається таким, якому загрожує банкрутство. Щодо підприємств, в яких менше трьох показників знаходяться у критичній зоні, Вайбель рекомендує проводити додатковий аналіз.

Головним суперечливим моментом однофакторного дискримінантного аналізу є те, що значення окремих показників може свідчити про позитивний розвиток підприємства, а інших — про незадовільний. Така ситуація унеможливорює об'єктивне прогнозування банкрутства. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є застосування багатофакторного дискримінантного аналізу. В процесі аналізу підбирається ряд показників, для кожного з яких визначається вага в дискримінантній функції. У загальному вигляді алгоритм

лінійної багатофакторної дискримінантної функції можна представити в такій формі:

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n ,$$

де $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ — коефіцієнти (ваги) дискримінантної функції; $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ — показники (змінні) дискримінантної функції.

Віднесення аналізованого підприємства до групи «хворих» чи «здорових» залежить від значення інтегрального показника, який є результатом розв'язку дискримінантної функції, а також від побудованої на основі емпіричних даних прямої поділу. Пряма поділу характеризує граничне значення Z - показника і слугує базою для розробки шкали інтерпретації одержаних значень Z .

Альтман використовує п'яти факторну класичну модель, де показниками є: робочий капітал поділений на валюту балансу; сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу; звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу; ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав, або балансова вартість власного капіталу, скориговану на суму прихованих резервів чи прихованих збитків) / позичковий капітал; чиста виручка від реалізації продукції / валюта балансу. Якщо значення « Z » нижче 1,8, то таке підприємство має ймовірність банкрутства.

У Німеччині вперше застосував методологію багатофакторного дискримінантного аналізу при дослідженні фінансового стану підприємств у 1976 р. професор університету м. Мюнстер Кл. Беєрман. Свої висновки він базував на емпіричному дослідженні 21 пари підприємств, половина з яких були збитковими та перебували у фінансовій кризі. Основні характеристики дискримінантної функції Беємана наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Параметри дискримінантної функції Бесрмана

Показник	Вага
$X1$ = Позичковий капітал / валюта балансу	+0,077
$X2$ = Чистий прибуток / валюта балансу	+0,813
$X3$ = Чистий прибуток / позичковий капітал	+0,124
$X4$ = Чистий прибуток / чиста виручка від реалізації	-0,105
$X5$ = Cash-flow / позичковий капітал	-0,063
$X6$ = Чиста виручка від реалізації / валюта балансу	+0,061
$X7$ = Запаси / Чиста виручка від реалізації	+0,268
$X8$ = Сума амортизації / Вартість основних засобів на кінець періоду	+0,217
$X9$ = Введені основні засоби / Сума амортизації	+0,012
$X10$ = Заборгованість за банківськими позичками / Позичковий капітал	+0,165

В даному випадку, підприємство знаходиться під загрозою банкрутства, якщо показник «Z» нижче 0,32.

Методологія багатofакторного дискримінантного аналізу може використовуватися як службами контролінгу підприємства для своєчасного виявлення симптомів фінансової кризи, так і банками при оцінці кредитоспроможності позичальника. Про актуальність і значимість розглянутого методу прогнозування фінансового стану підприємств свідчить вже те, що Європейський центральний банк для полегшення класифікації позичальників на надійних та проблемних рекомендує своїм підрозділам, а також комерційним банкам використовувати в роботі галузевий дискримінантний аналіз.

Отже, в першому розділі дипломної магістерської роботи нами було визначено сутність, принципи, види інструменти та основні складові системи контролінгу на підприємстві, що дозволило застосувати дані знання для оцінки системи контролінгу на прикладі ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»

2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи

У розвитку економіки України дедалі більшу роль відіграють агрохолдинги, які проводять політику концентрації земельних угідь та формують потужні вертикально інтегровані структури. Їх кількість зростає – у 2007 році в Україні було зареєстровано 18 агрохолдингів, що мали у користуванні 1,7 млн. га. земельних угідь, а на початок 2018 року в країні нараховувалось вже майже 80 агрохолдингів, які обробляли більше ніж 10 млн. га [1]. За оцінками експертів в управлінні агрохолдингів знаходиться 27,9 % площ сільськогосподарських угідь країни, що перебувають у використанні сільськогосподарських підприємств [2].

Вертикально інтегровані агрохолдинги відіграють важливу роль у впровадженні інноваційних технологічних рішень, підвищенні врожайності, нарощуванні експорту сільськогосподарської продукції та продуктів харчування. В період інтенсивного розвитку вони використовували переважно позиковий капітал для придбання чи будівництва нових підприємств, збільшуючи фінансовий леверидж. З цієї причини в умовах економічного спаду та зростання вартості позикового капіталу фінансова стійкість агрохолдингів може знижуватись.

Тому важливою науковою задачею є дослідження динаміки розвитку, фінансового стану та структури капіталу провідних агрохолдингів країни. Зокрема, провідний АГРОХОЛДИНГ «Кернел» придбав 100% акцій залізничного оператора «Рейл Транзит Карго Україна» («РТК Україна») за \$64

млн. Як повідомляє «ПроАгро Груп» з посиланням на повідомлення компанії, «РТК Україна» володіє 2,95 тис. зерновозами та займає 15% ринку. Компанія займає друге місце в Україні за кількістю вагонів-зерновозів після «Укрзалізниці».

Придбання має не тільки дати приріст EBITDA на \$20 млн/рік і захистити компанію від постійно зростаючих витрат на логістику, а й забезпечити безперебійний і ефективний потік зерна з внутрішніх сховищ в порти, оскільки обсяги експорту збільшаться після введення в експлуатацію терміналу TransGrainTerminal в Чорноморському порту, зауважили в компанії «Кернел». З урахуванням оборотного капіталу і чистого боргу, «Кернел» виплатив за купівлю залізничного оператора \$49 млн, решта буде погашена при досягненні певних умов. «Вагони-зерновози — один з найважливіших елементів ланцюга «від поля до порту». З огляду на постійний дефіцит залізничного рухомого складу в Україні, придбані зерновози, поєднуючи елеватори з терміналами для експорту зерна, дадуть змогу повністю покрити наші потреби і забезпечити безперебійну виробничу і експортну діяльність. У цьому році ми очікуємо рекордні обсяги експорту зерна і в наступному сезоні подвоєння потужностей з перевалки після введення в експлуатацію нового зернового терміналу в морському порту «Чорноморськ».

Завдяки придбанню «РТКУкріаіна» «Кернел» зможе усунути ключовий операційний ризик і зменшити постійно зростаючі логістичні витрати», — прокоментував генеральний директор компанії «Кернел» Євген Осипов. Також стало відомо, що одна з дочірніх компаній групи «Кернел» придбала 5,85% акцій ViOil Holding Ltd.

Як йдеться у повідомленні компанії, у рамках угоди «Кернел» уклав традиційну акціонерну угоду з акціонерами ViOil.

Об'єкт дипломної роботи – приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що з 2002 року входить до групи компаній Кернел. Код ЄДРПОУ 00373907. Юридична адреса: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 17.

Підприємство з виробництва сирової та рафінованої соняшникової олії. Завод використовує давальницьку сировину. На території є 6 силосів для короткострокового зберігання потужністю 15 тис. тонн, також обладнання для чищення і сушіння зерна. Зерно завозять із сусідніх областей - Полтавської, Сумської, Кіровоградської, Київської та Чернігівської.

Продукція: масло рослинне нерафіноване, масло рослинне рафіноване, масло рослинне гідратоване, шрот.

Продукція експортується в Кіпр, Грецію, Ізраїль, Італію, Литву, Саудівську Аравію.

Почнемо трохи з історії самого заводу.

1931 р. - закінчення будівництва заводу і введення його в експлуатацію.

У довоєнний період входив в число передових підприємств харчової промисловості СРСР. Під час Великої Вітчизняної війни комбінат був повністю зруйнований.

Кінець 1943 р. - початок відновлення заводу.

1945 р. - отримана перша продукція.

1947 р. - початок роботи нового масложиркомбінату, будівництво якого відбувалося одночасно з відновленням старого підприємства. Після закінчення будівництва нового масложирового комбінату (виробничою потужністю 14 тис. тонн соняшникової олії на рік) старе підприємство було демонтовано. «Полтавський маслозавод» став першим підприємством СРСР, яке освоїло виробництво рафінованої кукурудзяної олії.

1971 р. - комбінат нагороджений орденом Трудового Червоного Прапора.

1981 р. - «Полтавський масложиркомбінат» переоснащено новим обладнанням і отримав нове найменування: «Полтавський олійноекстракційний завод».

1990-і рр. - завод перетворений в акціонерне товариство.

26 грудня 1991 р. - дата реєстрації підприємства.

2002 р. - Полтавський маслоекстракційний завод купив «Кернел».

2005 р. - запущено в експлуатацію комплекс холодної рафінації та бутілювання соняшникової олії.

2006 р. - отримання сертифіката, що підтверджує відповідність системи менеджменту якості на підприємстві міжнародного стандарту ISO 9001: 2000.

2007 р. - за виробництво соняшникової олії холодної рафінації ТМ «Щедрий Дар» завод став переможцем обласного етапу Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України».

2009 р. - «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» завершив реконструкцію своїх виробничих потужностей, в результаті чого підприємство збільшило потужність переробки насіння соняшнику, а також отримало можливість переробляти нову сировину - соєві боби.

З листопада 2015 р. є Членом Оптового ринку електричної енергії України, має укладений договір купівлі – продажу електричної енергії з оптовим постачальником електричної енергії – ДП «Енергоринок», та здійснює діяльність з постачання електричної енергії на території ліцензійної діяльності:

2016 р. - проведена сертифікація HALAL, що дозволяє експортувати масло в країни арабо-мусульманського регіону. «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» поручився за дебютним єврооблігаціям Kernel Holding S.A.

2018 р. - «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» пройшов соціальний аудит на відповідність Кодексу поведінки BSCI (Ініціатива з соціальної відповідальності бізнесу). За результатами соціального аудиту «Полтавський олійноекстракційний завод» отримав оцінку «А», що означає «відмінно».

Відповідно до Положення про організаційну структуру «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», затвердженого 22 грудня 2018 р. в основу структури покладено функціональний принцип управління. На підприємстві існують такі основні підрозділи/відділи, які безпосередньо підпорядковуються Директору (одноосібному виконавчому органу): виробництво; служба технічного забезпечення; служба логістики; відділ контролінгу; бухгалтерія ; вимірювальна виробнича лабораторія; інженер з

охорони праці ; інженер з охорони навколишнього середовища; відділ виробничих закупок; юридичний відділ; відділ інформаційних технологій; служба охорони; відділ якості; відділ кадрів. Також, підприємство має 6 основних виробничих підрозділів: цех сировини; цех добування олії; цех рафінації; цех грануляції; цех екстракції; цех розливу та фасування олії.

Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE).

Головна стратегія – компанія Кернел націлена на подвоєння обсягів експорту в період 2016 – 2020 фінансового року, пропонуючи унікальні комплексні рішення своїм партнерам – постачальникам і покупцям, завдяки збалансованому розвитку бізнес-сегментів компанії шляхом:

- ефективного використання мережі активів;
- інвестування в технології та інновації;
- стратегічних придбань;
- розвитку потенціалу команди і вдосконалення процесів.

Провідні цінності компанії: фінансова стабільність, сильна структура балансу; стійка ділова репутація; професійна команда лідерів;

Основний фокус включає: географічний фокус, потужну виробничу базу, операційну дисципліну.

Стратегічні цілі: консолідувати олійний бізнес в Україні; подвоїти обсяги експорту зернових; досягти стійкого управління витратами в агровиробництві.

Мета – максимізувати прибуток Компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток.

Деталізація середньострокових цілей:

Соняшникова олія. Будівництво заводу з переробки олійних культур у Західній Україні з річною потужністю 1 млн тонн. Суттєве оновлення заводів з метою підвищення їхньої ефективності.

Експерт зернових та інфраструктура. Подвоїти обсяги експорту зерна до МР2020 шляхом будівництва в Україні глибоководного терміналу потужністю до 4 млн тонн. Оптимізувати елеваторну мережу з метою забезпечення зростання внутрішніх обсягів агровиробництва та експорту.

Агробізнес. Досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології. Інтеграція нових активів компанії для підвищення їхньої операційної ефективності і продуктивності до рівня високих стандартів Кернел.

У 2018р. Компанія Кернел провела всеукраїнську конференцію PRO100 AGRO, яка зібрала понад 700 сільгоспвиробників з усієї України.

Стратегічна мета – досягнути 100 млн тонн врожаю експортних сільськогосподарських культур, об'єднала прогресивних українських аграріїв під час конференції PRO100 AGRO, що відбулася в рамках партнерської програми Кернел Open Agribusiness.

Конференція PRO100 AGRO стала платформою для отримання нових практичних знань та генерування дієвих ідей для представників сільськогосподарської сфери різних рівнів та напрямків. Під час заходу учасники дізналися про новітні технологічні рішення, спрямовані на зростання врожайності та прибутковості, світові тренди, досвід Кернел, практику застосування технологій точного землеробства, прослухали виступи провідних світових агроекспертів. Тим самим присутні проектували кроки до спільної стратегічної мети – збільшити річний обсяг виробництва зернових та олійних культур в Україні до 100 мільйонів тонн і підняти національну економіку на якісно новий рівень, розвиваючи потенціал ключового постачальника сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Кернел перша впроваджує нові тренди у сфері ІТ в агробізнесі. Зокрема, існує проект DigitalAgriBusiness – комплексна інформаційна система управління агровиробництвом, яка є результатом освоєння в Кернел штучного інтелекту і BigData.

На сьогодні в компанії користуються системою Storio – система супутникового моніторингу посівів. Функціонал програми допомагає контролювати стан посівів в режимі реального часу, прогнозувати і планувати сільськогосподарські операції, формувати прогноз врожайності.

Зважаючи на швидкий розвиток та перспективи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватись в агробізнесі. Адже саме від спеціалістів, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Тому на основі звітів по роботі з персоналом – ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	2016		2017		2018		Відхилення питомої ваги у % 2018р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2016р.	2017р.
Управлінський персонал	86	14,29	81	13,32	75	12,42	-1,87	-0,91
Утому числі:								
Керівники	23	3,82	24	3,95	22	3,64	-0,18	-0,30
Спеціалісти	27	4,49	26	4,28	24	3,97	-0,51	-0,30
Технічні працівники	36	5,98	31	5,10	29	4,80	-1,18	-0,30
Виробничий персонал	516	85,71	527	86,68	529	87,58	1,87	0,91
Разом	602	100	608	100	604	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	6		7		7			
Частка управлінського персоналу		14,29		13,32		12,42	-1,87	-0,91

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» майже незмінна за аналізований період: у 2016р. – 602 особи, у 2017р. – 608 осіб, у 2018р. – 604 особи.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 87,58%, що більше на 1,87% за 2016р. та на 0,91% за 2017р.

Управлінському персоналу належить 12,42%, що відповідно менше за 2016р. на 1,87% та на 0,91% – за 2017р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить технічним працівникам – 4.80%, частка яких зменшилась на 1,18% порівняно з 2016р., та на 0,30% - порівняно з 2017р. Спеціалістам належить 3,97%, що менше за 2016р. на 0,53% та на 0,30% за 2017р. Керівникам належить найменша частка, а саме 3,64%, що менше на 0,18% за 2016р. та на 0,30% за 2017р.

Норма виробничого персоналу на одного управлінського у 2016р. становить 6 осіб, протягом 2017-2018р. – становить 7 осіб, що свідчить про дотримання загальних управлінських норм та внутрішньої кадрової політики на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

В компанії Кернел діє Політика рівних можливостей та культурного різноманіття (Equality, Diversity and Inclusion Policy (EDI) (Додаток А). Ключова мета якої забезпечити об'єктивне неупереджене ставлення до людей різних можливостей і культур, створити умови для роботи і співпраці, які надають рівні права і є вигідними для Компанії, її співробітників та партнерів

Далі розглянемо соціальну структуру ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Серед управлінського персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» переважає вікова категорія 29-40 років – 48,00%, частка яких зросла на 3,81% порівняно з 2016р. та на 2,32% - порівняно з 2017р. Молоді віком 15-28 років серед управлінського персоналу належить 26,67, що менше на 0,08% за 2016р. та більше на 0,74% за 2017р. Віковій категорії 41-50 років належить 20,00%. Ї

2.3 Оцінка контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» здійснює господарську діяльність відповідно до мети та предмету діяльності, визначених статутом товариства, та основних напрямків діяльності, затверджених рішенням загальних зборів акціонерів на 2018 р. Перспективність подальшого розвитку залежить від прийняття та виконання адекватних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища, а саме: ефективної фінансової, інвестиційної, інноваційної політик, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо.

Бізнес-модель компанії включає в себе 7 ключових підрозділів (рис.2.1), серед котрих є наступні: сільське господарство; закупівля зернових культур; елеватори; ОЕЗ; експорт зернових; експорт олії; портові термінали.

Отже, як було зазначено вище, КЕРНЕЛ – це вертикально інтегрований холдинг, що включає в себе управляючу компанію ТОВ «КЕРНЕЛ-Трейд» (м. Київ) з філіалами у таких містах як: Хмельницький; Вінниця; Біла Церква; Одеса; Черкаси; Кропивницький; Миколаїв; Суми; Полтава; Дніпро; Харків.

«КЕРНЕЛ-Трейд» здійснює управління усіма активами групи в межах України, зокрема агробізнесом у Тернопільській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернігівській, Черкаській, Сумській, Полтавській, Миколаївській, Одеській та Харківській областях України, розподіляючи регіони на кластери (табл.2.21).

Таблиця 2.21

Регіональний розподіл агробізнесу

Кластер	Область	Розташування управління
1	2	3
Західний	Тернопільська, Хмельницька	м. Хмельницький
Центральний	Вінницька, Миколаївська, Одеська	м. Умань, Черкаська обл.
Придніпровський	Черкаська, частково Полтавська	м. Золотоноша, Черкаська обл.
Полтава Південь	Полтавська	м. Полтава
Дружба-Нова	Чернігівська, Сумська	смт. Варва, Чернігівська обл.
Харківський	Харківська	м. Лозова, Харківська обл.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Географія виробництва соняшникової олії є дещо інакшою.

Відобразимо її у табличний спосіб нижче.

Таблиця 2.22

Регіональний розподіл виробництва олії

Олійноекстракційний завод	Розташування
1	2
Українська Чорноморська Індустрія	м. Чорноморськ, Одеська обл.
Бандурський ОЕЗ	с. Баднурка, Миколаївська обл.
Кропивницький ОЕЗ	м. Кропивницький, Кіровоградська обл.
Приндіпровський ОЕЗ	м. Кропивницький, Кіровоградська обл.
Полтавський ОЕЗ	м. Полтава
Вовчанський ОЕЗ	м. Вовчанськ, Харківська обл.
Приколотнянський ОЕЗ	с. Приколотне, Харківська обл.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Елеватори, призначені для зберігання зерна, розташовані по всій території агробізнесу КЕРНЕЛ, забезпечуючи зручність руху зерна до олійноекстракційних заводів та в бік портових терміналів з метою подальшого експорту. Географія портових терміналів наведена у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Розташування терміналів

Термінал	Розташування	Підприємство
1	2	3
Чорноморський	м. Чорноморськ, Одеська обл.	ТОВ «Трансбалктермінал»
Миколаївський	м. Миколаїв	ТОВ «Ойлтранстермінал»

Джерело: розроблено автором на основі [68]

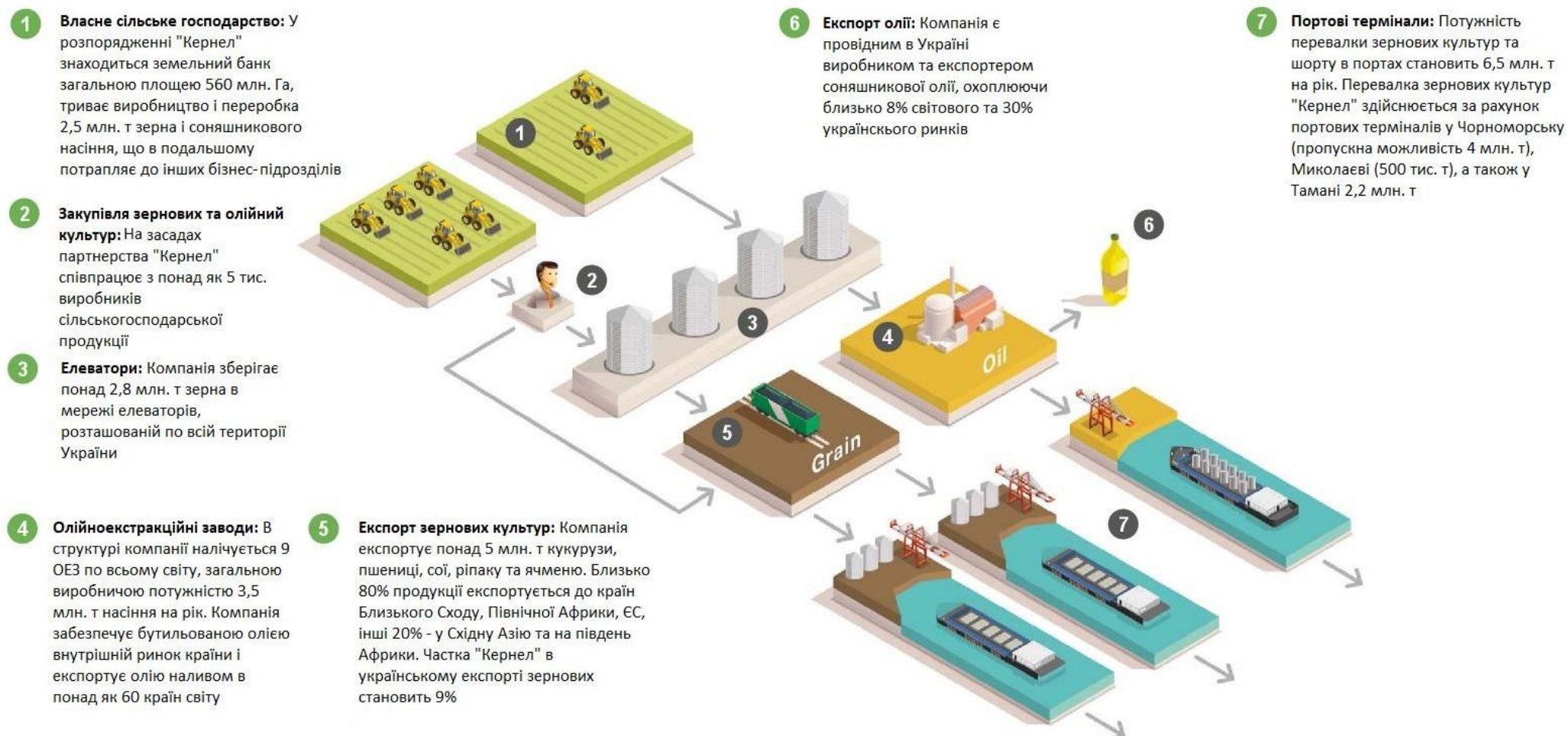


Рис. 2.3. Бізнес-модель КЕРНЕЛ

Джерело: авторський переклад з англійської на основі [64;68;71]

Для компанії КЕРНЕЛ характерна організаційна структура, наведена на рисунку 2.4.

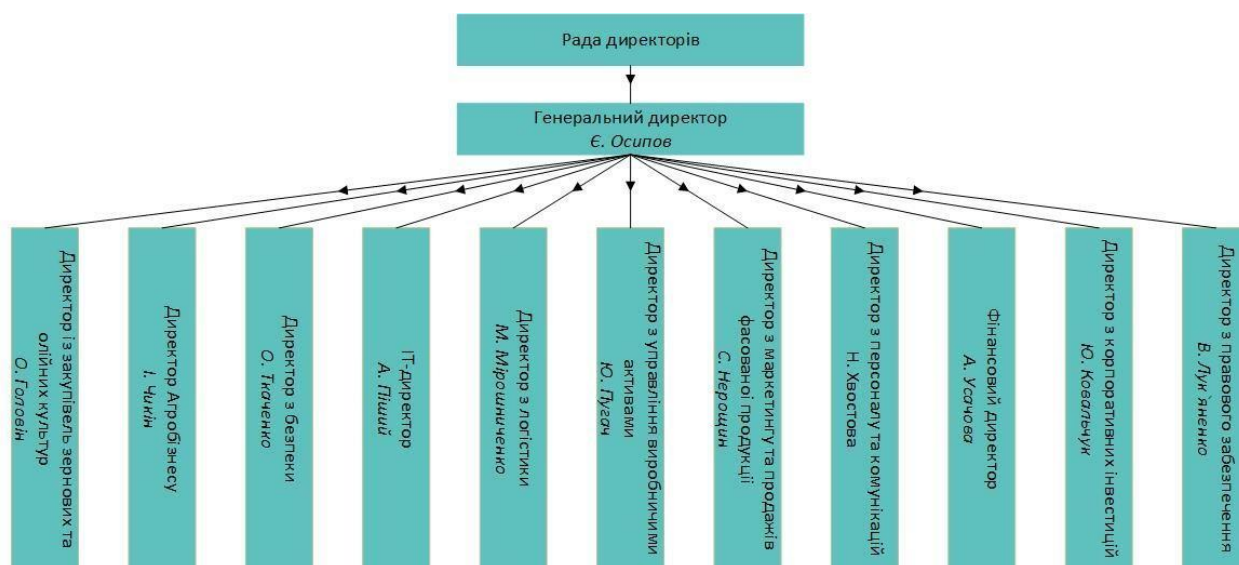


Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Цікавою особливістю КЕРНЕЛ є те, що виробничі запаси акумулюються і підлягають подальшому розподілу поміж олійноекстракційних заводів управляючою компанією, а в свою чергу останні надають послуги з переробки давальницької сировини для неї.

Звернемо увагу на виробничі процеси в компанії. Розглянемо технологічний процес виробництва олії на заводах КЕРНЕЛ. Рафіноване соняшникове масло виробляється методом екстракції на ОЕЗ. Сутність даного методу полягає у вилученні масла екстрагентом (розчинником) за допомогою спеціальних апаратів – екстракторів. В результаті чого отримується місцела (розчин олії у розчиннику), а також шрот (знежирений твердий залишок від соняшника).

Соняшникове насіння підлягає кільком етапам переробки:

- 1) очищення насіння;
- 2) сушка;
- 3) відокремлення лузги соняшника від ядра;
- 4) прогрівання насіння на жаровні ($t=100^{\circ}$) з метою підвищення якості пресування;

- 5) пресування ядра на валових станах;
- 6) дистиляція місцели (розділення рідких і твердих речовин шляхом випаровування з подальшою конденсацією без доступу повітря);
- 7) видалення розчиннику із шроту у десольвентайзер-тостері;
- 8) подача масла, отриманого в результаті пресування на вібросита, де відфільтровуються часточки, що пройшли з маслом через прес;
- 9) рафінування масла пресованого і екстракційного (перетворення ароматного соняшникового масла в очищене або масло без запаху, дезодороване) в цехах рафінації-дезодорації масла.

На основі зазначеного вище, зобразимо виробничий процес схематично на рис.2.5.

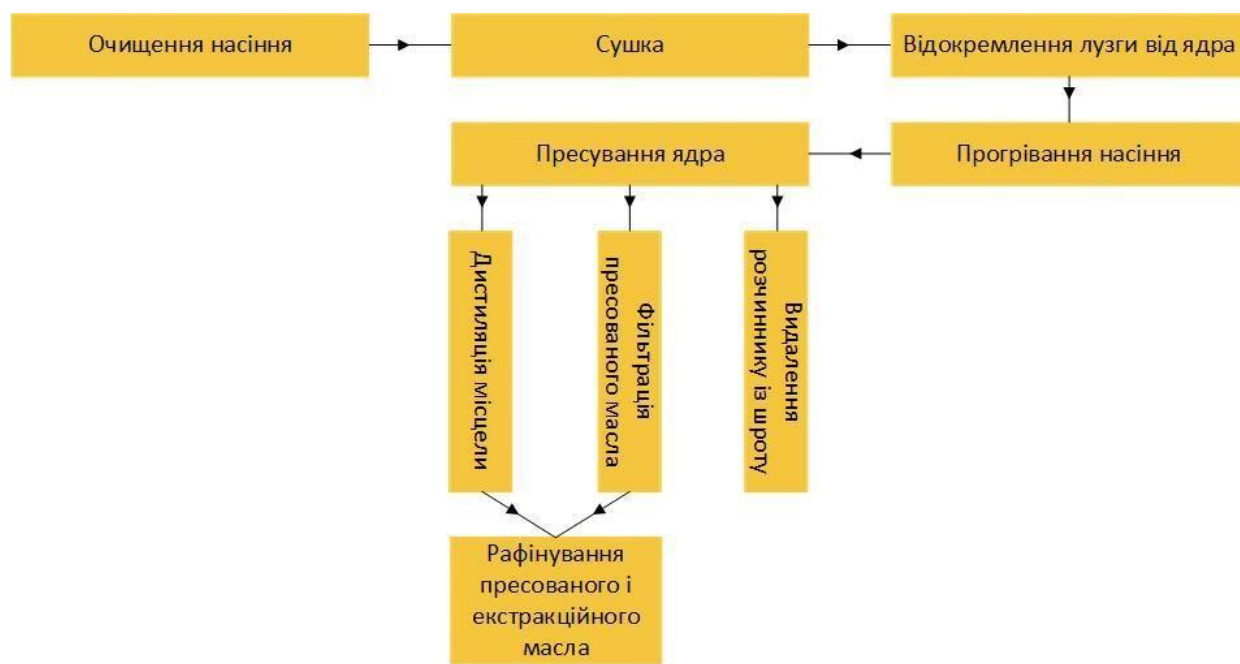


Рис. 2.5 Принципова схема екстракції соняшникової олії

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо фактори, що формують зовнішнє середовище підприємства. Сьогодні Україна є найбільшим постачальником соняшникової олії у світі і експортує на міжнародний ринок близька 5,8 млн. т олії, тобто 57% від загального його обсягу. В останньому сезоні 2016-2017 рр. світове споживання рослинних олій зросло на 2,5%, перетнувши межу в 182 млн. т [71].

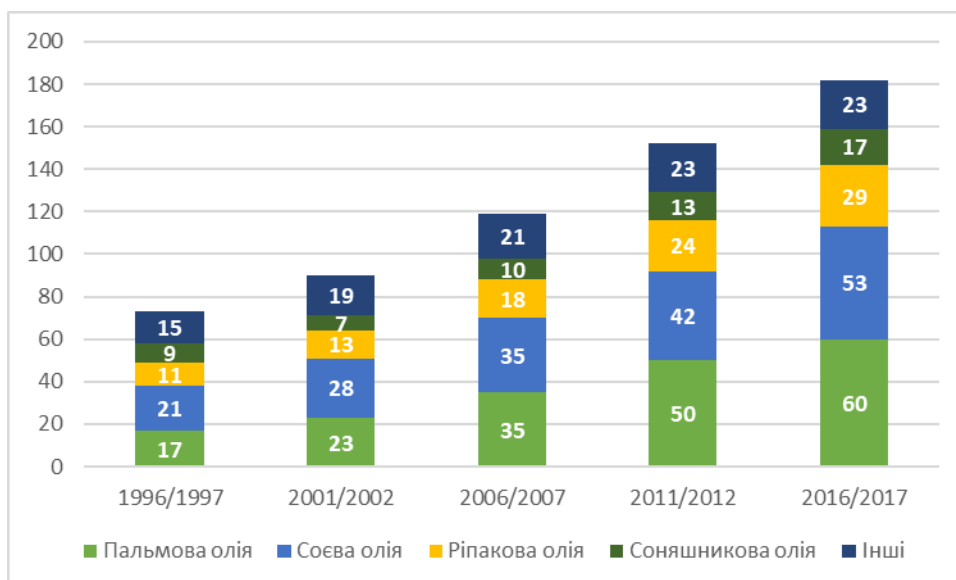


Рис. 2.6 Світове споживання рослинної олії, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

При цьому, для ринку соняшникової олії були притаманні найбільші річні темпи приросту – 9,0%. Загальний обсяг світового ринку соняшникової олії склав 16,5 млн. т. а частка споживання соняшникової олії в загальному обсягу споживання рослинних олій в світі зросла до 9,1% проти 8,5% рік потому. Все це завдяки збільшенню споживання олії серед населення Індії, ЄС та Північної Африки [71].

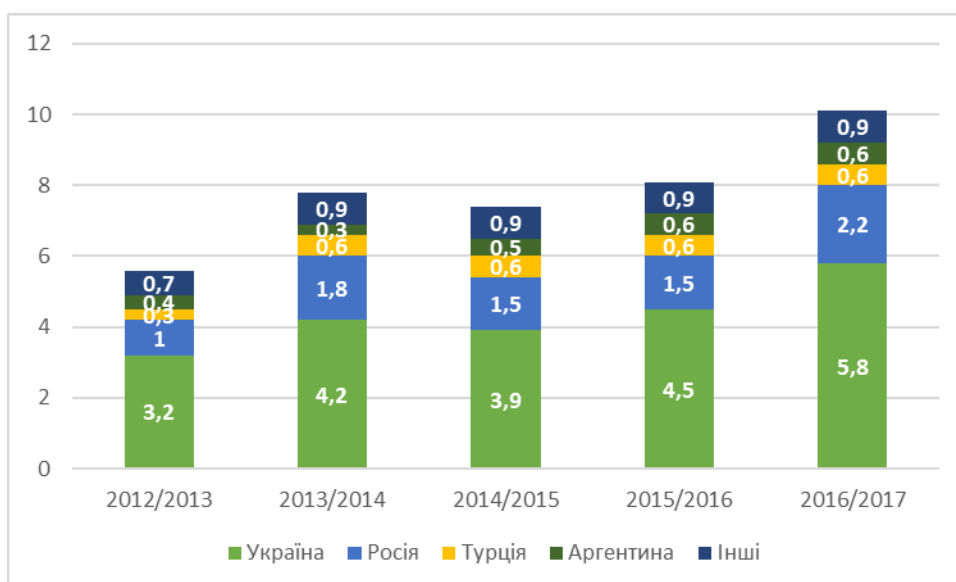


Рис. 2.7 Світовий експорт соняшникової олії, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

За останній сезон глобальне виробництво рослинної олії зросло до 186 млн. т. Сегмент соняшникової олії ж зріс на 18,2% і склав 18,2 млн. т, головним чином завдяки рекордній врожайності соняшнику в Україні та Росії [71]. Проте збільшення обсягів виробництва соняшникової олії призвело до дестабілізації світових цін. Вартість соняшникової олії, привезеної з узбережжя Чорного моря знизилась з 800 до 720 доларів США за 1 т [71].

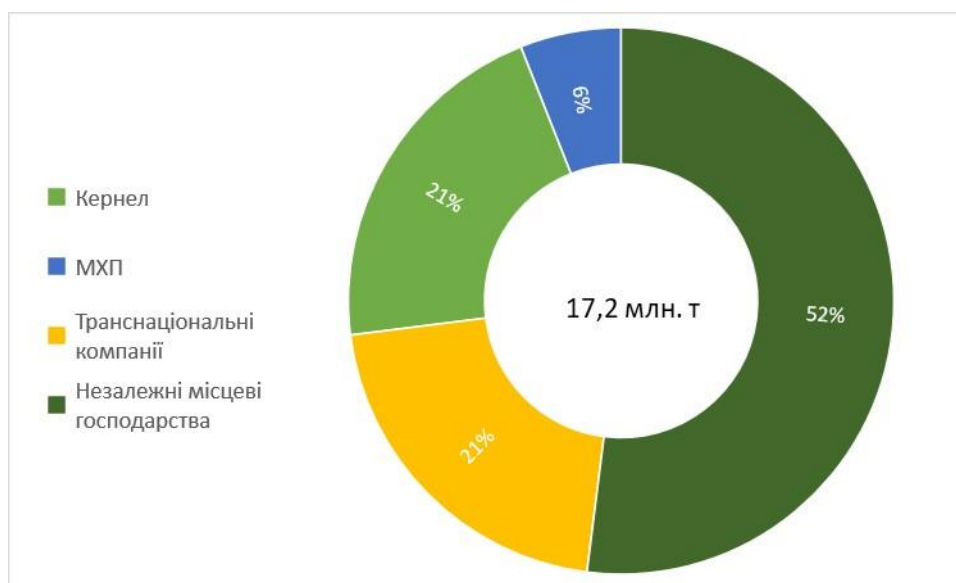


Рис. 2.8 . Виробнича потужність переробки соняшникового насіння в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [71]

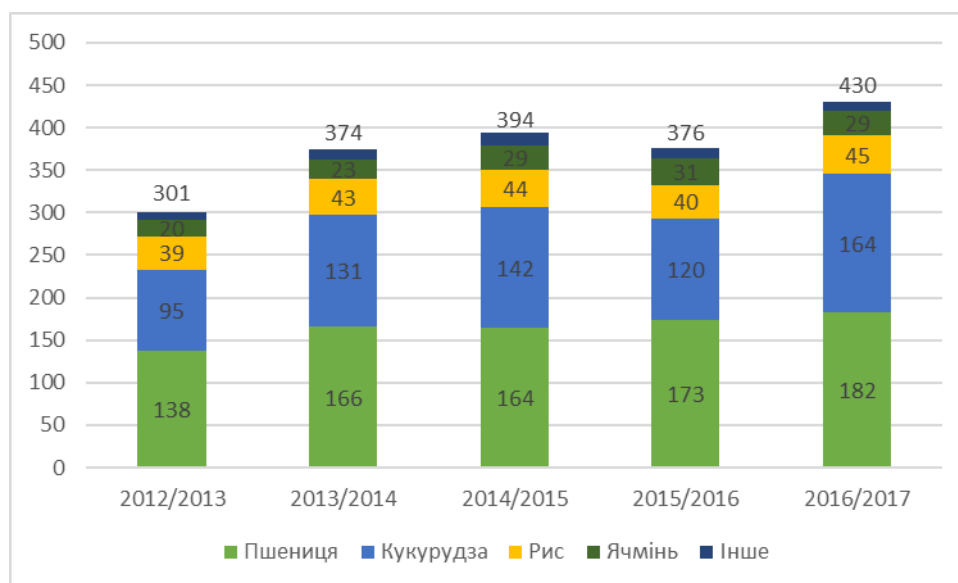


Рис. 2.9 Світовий експорт зернових культур

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Значна врожайність сезону 2016-2017 рр. була забезпечена двома основними факторами – велика площа оброблюваних земельних ділянок і сприятливі погодні умови. В даний сезон 96% врожаю сезону було перероблено в межах українських олійноекстракційних заводів. Як результат – виробництво 6,4 млн. т соняшникової олії, з котрих 5,8 млн. т було експортовано [71].

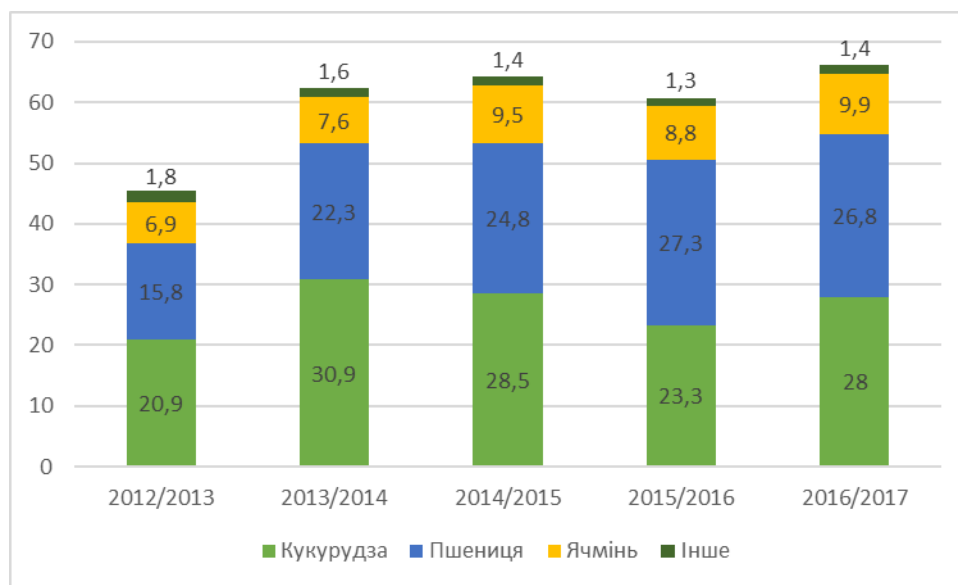


Рис. 2.10. Вирощування зернових культур в Україні, млн. т

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Займаючи 2-е місце в світі за експортом зернових культур, Україна все ж зберігає значний потенціал для збільшення виробництва зерна за рахунок застосування більш ефективних методів виробництва сільськогосподарських культур і досягаючи більшої врожайності, котра в даний момент на 20-40% нижча чи у розвинених світових виробників. За умови стабільності внутрішнього споживання, приріст продуктивності повинен напряду відображати зростання обсягів експорту [71].

Таблиця 2.24

ТОР-5 експортерів зерна в світі

Місце	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1	2	3	4	5
1	Nibulon	Nibulon	SFGCU	Nibulon
2	Louis Dreyfus	SFGCU	Kernel	Kernel
3	A. Toepfer	Kernel	Nibulon	SFGCU
4	Kernel	Louis Dreyfus	Cargill	ADM
5	SFGCU	Cofco	ULF	Cargill

Джерело: розроблено автором на основі [71]

Посідаючи лідерські позиції в сегменті торгівлі зерном і забезпечення інфраструктури зберігання, КЕРНЕЛ є найкращою платформою для отримання вигоди з подальшого зростання обсягів експорту в Україні [71].

В перспективі до 2021 р. КЕРНЕЛ прагне подвоїти обсяги експорту за рахунок надання унікальних комплексних рішень для своїх клієнтів, забезпечених збалансованим розвитком усіх бізнес-сегментів. На шляху до досягнення мети підприємство виокремлює такі ключові цілі: укріплення олійноекстракційного виробництва; подвоєння обсягів експорту зерна, досягнутих у 2016 р.; лідерство за витратами при вирощуванні зернових культур. Досягнення поставлених задач повинно відбуватись за рахунок географічного фокусу, потужної виробничої бази, дисциплінованості, цілісності групи підприємства і професіонального керівництва [71].

Реалізації стратегії 2021 повинна відбутися за рахунок таких заходів:

- 1) будівництво в Західній Україні ОЕЗ потужністю 1,0 млн. т/рік;
- 2) придбання в Західній Україні кількох ОЕЗ загальною виробничою потужністю 1,0-1,5 млн. т/рік;
- 3) побудова глибоководного портового терміналу із перевалочною здатністю до 4,0 млн. т/рік;
- 4) розширення та спрощення мережі елеваторів для задоволення зростаючого обсягу внутрішнього виробництва та експорту;
- 5) мінімізації витрат при виробництві сільськогосподарської продукції за рахунок інвестування в новітні технології;
- 6) поступова інтеграція нещодавно придбаних активів для підвищення ефективності підприємства.

У 2017 р. для реалізації стратегії було зроблено наступні кроки:

- 1) здійснено проектування виробничих потужностей ОЕЗ в Західній Україні;
- 2) розпочато активну фазу будівництва 2ого глибоководного терміналу в Чорноморську;
- 3) придбання «Українських Аграрних Інвестицій» та «Агроінвест Україна» і розширення земельного банку на 200 тис. Га.

Здійснимо класифікацію напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості. Для цього здійснимо БКГ-аналіз ключових продуктів КЕРНЕЛ. Дані для побудови матриці сформуємо у табл.2.7.

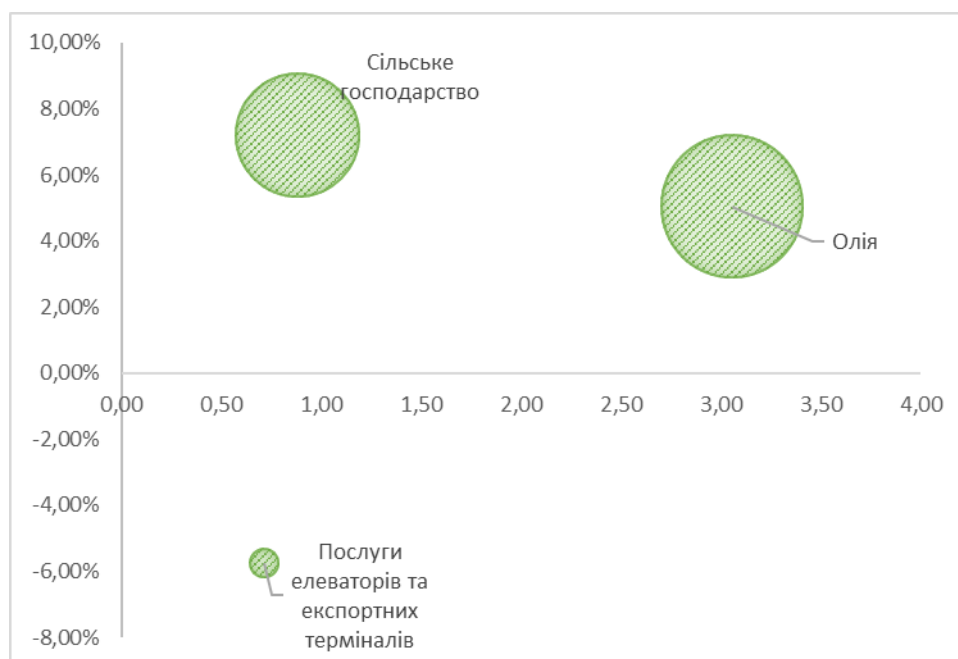


Рис. 2.11. Матриця БКГ Таблиця 2.7 – БКГ-аналіз

2016 р.

Показник	Соняшникова олія	Послуги елеваторів	Сільське господарство
1	2	3	4
Частка ринку Kernel	28,40%	13,69%	7,20%
Доля ринку найближчого (найпотужнішого) конкурента	9,30%	19,21%	8,20%
	Агрокосм	ГПЗКУ	Нібулон
Відносна частка ринку	3,05	0,71	0,88
Темп росту ринку	5,04%	-5,75%	7,20%
Питома вага у обсягах реалізації	42,49%	1,89%	31,94%

Джерело: розроблено автором

За теорією побудови матриці БКГ темп росту ринку $<10\%$ вважається за низький, а відносна частка ринку приймається за високу при значенні >1 . Отже, продукцію підприємства доцільно розподілити на 2 типи: грошові мішки (дійні корови) і мертвий вантаж.

До грошових мішків відноситься виробництво соняшникової олії. Даний група продуктів забезпечує хороший прибуток підприємства і не вимагає значних інвестицій для цього. Мертвий вантаж в даному випадку – це послуги експортних терміналів і наземних елеваторів, проте в випадку КЕРНЕЛ позбавитись даного виду діяльності неможливо, оскільки мережа елеваторів і портових терміналів забезпечує зберігання зерна не лише для незалежних фермерських господарств на території України, а й для самого підприємства і є стратегічно важливою сферою діяльності.

Неоднозначна картина вимальовується лише в контексті сільського господарства. За дотриманням теорії БКГ-аналізу дану сферу діяльності підприємства слід віднести до групи мертвого вантажу. Проте, зважаючи на відносно великий темп росту даного ринку і наближення частки КЕРНЕЛ до найпотужнішого конкурента, я вважаю, що дану сферу діяльності підприємства слід також віднести до дійних корів або принаймні до знаків питання. Це означає, що продукт потребує додаткового вивчення і зусиль щодо розвитку.

За результатами проведеного аналізу ми бачимо, що КЕРНЕЛ є потужним підприємством, що концентрує увагу на виробництві соняшникової олії, рослинництві, експорті зернових та наданні послуг з перевалки зерна. Перспектива діяльності підприємства полягає у нарощуванні експорту зернових культур та соняшникової олії і зростанні дедалі більшої потреби світових ринків.

В середньостроковій стратегії підприємства чітко виокремлена мета щодо збільшення обсягів експорту і розроблені заходи щодо її досягнення. Окрім того, експортно-орієнтована стратегія КЕРНЕЛ демонструє стійкість до негативних тенденцій розвитку економіки України.

Сьогодні компанія характеризується завершеним циклом виробництва. Продукція компанії експортується в понад як 60 країн світу, перетворюючи КЕРНЕЛ на лідера з виробництва і продажу соняшникової олії в світі. Бізнес-модель підприємства включає власне сільське господарство, розвинену мережу елеваторів для зберігання продуктів сільського господарства, потужні олійноекстракційні заводи, а також портові термінали, що забезпечують експорт

продукції в країни зарубіжжя

В компанії **система контролінгу** представлена в декількох напрямках: фінансово-економічний, екологічний, IT безпека та контроль та ін.

Фінасовий контролінг – головним завданням якого є забезпечення цілісності системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», включаючи незалежний аудит, а також відповідає за наявність необхідних систем контролю, зокрема, систем управління ризиками, фінансового та операційного контролю за дотриманням законодавства та відповідних стандартів.

Головним контролюючим органом – є рада директорів. У корпоративній структурі ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» існує чіткий розподіл повноважень між посадовими особами наглядової ради та виконавчого органу, а також належна система підзвітності і контролю. Посадові особи здійснюють свої повноваження в межах виключної компетенції, яка визначена законом, статутом, а також цивільно-правовим чи трудовим договором та протягом строку, на який посадову особу обрано.

Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю компанії, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів.

До основних повноважень наглядової ради ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» належить: забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів; ухвалення стратегії підприємства, основні плани дій, політика управління ризиками, затвердження річного бюджету, бізнес-планів та здійснення контролю за їх реалізацією; забезпечення офіційності та прозорості процедури висунення та обрання членів виконавчого органу, затвердження умов договорів, що укладаються з головою та членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди у відповідності з довгостроковими інтересами підприємства та його акціонерів, та визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу; здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, у тому числі забезпечення підготовки повної та достовірної

публічної інформації про підприємство; здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів, у тому числі за використання майна підприємства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами; здійснення контролю за ефективністю управління підприємством та, у разі потреби, внесення відповідних змін. Член наглядової ради повинен виконувати свої обов'язки особисто і не може передавати власні повноваження іншій особі. Загальні збори можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень членів наглядової ради та одночасне обрання нових членів. З припиненням повноважень члена наглядової ради одночасно припиняється дія договору (контракту), укладеного з ним.

До повноважень (компетенції) директора ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Особа, яка здійснює повноваження директора, приймає рішення одноособово з урахуванням особливостей та обмежень, визначених статутом та законом.

Директор вправі без довіреності діяти від імені компанії, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» (з урахуванням обмежень щодо характеру, змісту та граничної вартості таких правочинів), видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Директор розробляє та передає на затвердження наглядовій раді проекти річного бюджету, самостійно розробляє і затверджує поточні плани та оперативні завдання підприємства і забезпечує їх реалізацію. На вимогу наглядової ради директор подає наглядовій раді у письмовій формі звіт про фінансово-господарський стан підприємства та хід виконання планів та завдань. Питання, віднесені до повноважень (компетенції) ревізора, вирішуються ним одноособово. Загальні збори можуть в будь-який час та з будь-яких підстав (причин) прийняти

рішення про відкликання (дострокове припинення повноважень) ревізора та одночасне обрання нового ревізора.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2018р. відбулися зміни в організаційній структурі, і замість фінансово-економічної служби був створений відділ контролінгу, працівники якого приймають безпосередню участь у формуванні та погодженні бюджету, відділ займається контролем використання бюджету, готує щомісячні звіти по факту використання бюджету за напрямками, порівнює план з фактом та аналізує відхилення.

Фінансовий контролер обов'язково є учасником усіх тендерів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп». Без погодження економіста або фінансового контролера жодна оплата договору або рахунку не відбувається. В спеціальній програмі надходить рахунок на ознайомлення та на погодження, а вже після цього рахунок відправляється на оплату в бухгалтерію.

Ведення та контроль бухгалтерського обліку належить керівнику відповідної служби. Адже, більшість первинної інформації формується саме на рівні виробничих господарств, де й проводиться документальна фіксація всього виробничого процесу. Тобто, правильність та своєчасність подання інформації впливає на загальний показник діяльності компанії. Ведення управлінського обліку згідно облікової політики ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що розробляється та затверджується кожного року належить відділу бухгалтерського обліку, проте контроль за якістю та достовірністю поданої інформації належить відділу контролінгу.

На основі фінансово-економічної звітності, що готує відділ бухгалтерського обліку, відділ контролінгу готує звіти для акціонерів. На основі вище зазначених даних співробітники служби контролінгу рахують головний показник діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» — EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

Показник розраховується на підставі фінансової звітності компанії і використовується для оцінки того, наскільки прибутковою є основна її діяльність. Показник використовується при проведенні порівняння з галузевими аналогами, дозволяє визначити ефективність діяльності компанії незалежно від її заборгованості перед різними кредиторами і державою, а також від методу нарахування амортизації. Показник не є частиною стандартів бухгалтерського обліку, проте у звітах для інвесторів та для розуміння фінансових показників діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» використовують саме його.

Кернел планує в 2019 фінансовому році (ФР, липень-2018 – червень-2019) збільшити EBITDA в 1,6 рази – до \$350 млн. грн. Компанія також має намір збільшити частку агробізнесу в структурі EBITDA до 48% з 33%. EBITDA групи Кернел у 2018 фінансовому році становила – \$222,5 млн. Крім цього, в 2018 р. Кернел збільшив потужності з перевалки.

Елеватор Балин у 2018 р. робить 500 000 тонн приймання та перевалки, «Трансбалктермінал» за 2018 р. зробив 4,2 млн тонн перевалки (в 2017-му – 3,7 млн тонн). Кернел закінчив будівництво елеватора в Ніжині з прийманням більше 8 тис. тонн на добу і розраховує, що цей елеватор стане флагманом і перевищить показники елеватора Балин. У 2018р. «Кернел» вийшов на перше місце серед експортерів зерна з України.

За даними аграрної групи, структура її посівів в 2019 р. буде включати кукурудзу (близько 45%), соняшник (28%), озиму пшеницю (19,5%), сою (5,5%) та озимий ріпак (2%). З 2019 р. Кернел відмовиться від гороху, під яким в 2018 р. перебувало 11 000 га землі. У 2020 році агрогрупа також скоротить обсяги посіву кукурудзи, соняшника і озимого ріпаку і незначно збільшить – під озимою пшеницею і соєю.

Задля прозорості та неупередженості, а також посилення системи контролінгу у 2017 р. Кернел стала першою компанією в Україні, яка почала

інтегрувати електронний документообіг (ЕДО) і використання кваліфікованих електронних підписів (КЕП) на всі бізнес-напрямки.

Компанія Кернел – одна з перших, хто наважився самостійно змінити бізнес-процеси як всередині, так і на зовнішньому ринку, що ознаменувало початок технічної революції не тільки в компанії, але і на ринку, і в країні в цілому. Завдяки спільним зусиллям компаній Soft Xpansion Ukraine, «Документ. Онлайн», ДП «Національні інформаційні системи» вдалося добитися економії часу та ресурсів, підвищення ефективності, підтримки бізнес-партнерів і розвитку державних механізмів стандартизації цієї діяльності.

Впровадження інноваційного рішення – юридично значущого електронного документообігу на базі хмарної платформи Microsoft Office 365 та платформи K2. Впровадження має основні ключові пріоритети:

Створено єдиний інформаційний простір для колективної роботи, доступ до якого забезпечується через персональні кабінети співробітників. Інформаційний простір включає:

HR-модуль: блок інформації про кар'єру, дані про підпорядкованість співробітника і стратегічні завдання;

консолідований список завдань, призначених співробітнику з можливістю відслідковувати терміни їх виконання і виконавську дисципліну;

загальний список завдань і процесів, що перебувають на контролі у співробітника;

засоби агрегованого пошуку серед усіх інформаційних ресурсів компанії;

загальний корпоративний каталог бізнес-процесів і заявок, доступних для співробітника залежно від його повноважень;

реалізовано механізм обробки завдань з поштових клієнтів і месенджера Telegram, що є особливо актуальним для співробітників, які працюють за межами офісу;

автоматизовано погоджувальні процеси, HR-процедури, процеси внутрішнього аудиту, управлінський документообіг;

створено архіви нормативно-довідкової інформації, юридичних документів і судових справ;

автоматизовано основні заявки співробітників (більше 10 типів заявок: замовлення переговорних кімнат, автомобіля, погодження відряджень тощо);

реалізовано інтеграцію системи з корпоративним ландшафтом компанії, а саме з ERP-системою Navision, бухгалтерськими модулями 1С, системою управління проектною діяльністю на платформі JIRA, корпоративними довідниками та каталогами;

реалізовано підсистему аналітичної звітності засобами Microsoft Power BI, що також є частиною платформи Office 365;

реалізовано можливість оперативного і тактичного планування через персональні і загальні календарі;

створено можливість командної співпраці і спілкування персоналу компанії за допомогою корпоративної соціальної мережі Yammer, інтегрованої з іншими програмами Office;

реалізовано адаптивний дизайн для забезпечення оптимальної взаємодії з користувачем незалежно від типу пристрою.

Результати впровадження електронного документообігу:

Підвищення ефективності корпоративної системи управління. Завдяки автоматизації бізнес-процесів збільшується швидкість і якість прийняття управлінських рішень, здійснення HR-процедур, процесів внутрішнього аудиту та управлінського документообігу, що забезпечує прогресивні системні зміни в управлінні ресурсами компанії.

Зменшення логістичних витрат. Впровадження юридично значущого електронного документообігу дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з організацією

паперового документообігу (витрат на папір, обслуговування оргтехніки і закупівлю витратних матеріалів, переміщення паперових копій між територіально віддаленими бізнес-одинацями та офісами, а також зберігання і утилізацію паперових носіїв).

Економія робочого часу і підвищення продуктивності праці. Після впровадження електронного документообігу в компанії Кернел час погодження та підписання для деяких типів документів було скорочено з 2-3-х тижнів до 2-х днів. Рішення дозволило ліквідувати втрати робочого часу, вивільнивши резерви для виконання персоналом нових завдань, таким чином підвищивши ефективність використання робочого часу.

Виключення випадків, пов'язаних із втратою документів. Створення механізму електронного погодження документів дозволяє уникнути втрати паперових документів. Натомість інформація надійно зберігається в декількох дата-центрах одразу, а завдяки її багаторазовому копіюванню небезпека втрати виключено

Прозорість бізнес-процесів. Стандартизація і автоматизація бізнес-процесів сприяє сталому розвитку компанії з дотриманням чинного законодавства, принципів прозорості і чесності, політики соціальної відповідальності, обмежуючи при цьому можливість конфлікту інтересів, порушення внутрішніх політик і процедур, зловживання довірою або службовим становищем в компанії.

Безпека бізнес-процесів. Рішення виключає можливість підробки підпису і підписаних документів, повністю відповідаючи сучасним вимогам і нормам інформаційної безпеки.

Подальший розвиток системи електронного юридично значущого документообігу передбачає автоматизацію проектної роботи в компанії, діяльності структурних підрозділів компанії, а також розширення каталогу автоматизованих бізнес-процесів.

У грудні 2018 р. Кернел запропонував партнерам-експедиторам перейти на електронну систему, гарантувавши їм більш швидку оплату рахунків шляхом економії часу на підписання. Замість 3-5 днів з моменту передачі актів транспортні компанії отримували оплату день або на наступний день. Зараз близько 15% експедиторів - партнерів Кернел працюють з ЕДО і їх кількість зростає.

Наступними на ЕДО почали переходити агровиробники. Перші онлайн-договори були підписані з партнерами, у яких Кернел купує зерно і насіння соняшнику. На порталі компанії Open Agribusiness був відкритий «Кабінет партнера» – спеціальний ресурс, на якому агровиробникам пропонують цифрові сервіси, що поліпшують роботу. Першим таким поліпшенням став ЕДО, а час підписання документів з зовнішніми партнерами скоротився від тижня до 30-40 хвилин.

Чутки про ефективність системи дуже швидко поширюються по ринку і партнери самі звертаються з пропозицією перейти на електронну документацію. Це вигідно і по часу, і по витратах ресурсів на папір. Наприклад, підписання одного електронного документа нам обходиться в 1 грн. Для порівняння – середня вартість одного паперового листа з пересилкою в дві сторони становить 6-8 грн. Протягом наступних року-півтора Кернел планує перевести в ЕДО до 85-90% існуючих на папері документів, що стане одним з найважливіших кроків у стратегії діджиталізації бізнесу.

Мобільність підпису вже сьогодні можна забезпечити завдяки операторам мобільного зв'язку. Агровиробники та інші віддалені від комп'ютерів партнери можуть підписувати документи прямо з телефону. «Київстар», який першим вийшов на ринок з цією послугою, пропонує послугу зберігання цифрового підпису на спеціальній sim-карті, яку можна оформити в представництвах оператора по всій країні.

Електронний документообіг – це не ноу-хау, а світова практика. Не потрібно боятися зробити крок їй назустріч. У Кернел готові поділитися досвідом.

Однією із функцій контролінгу є управління фінансовими ризиками, у тому числі існує політика щодо страхування кожного основного виду прогнозованої операції, для якої використовуються операції хеджування Завдання та політика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» щодо управління фінансовими ризиками передбачає здійснення таких основних заходів:

ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп». Процес ідентифікації окремих видів фінансових ризиків передбачає виділення систематичних та несистематичних видів ризиків, що характерні для господарської діяльності підприємства, а також формування загального портфеля фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства;

оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня фінансових ризиків;

визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події за окремими видами фінансових ризиків. Розмір можливих фінансових втрат визначається характером здійснюваних фінансових операцій, обсягом задіяних в них активів (капіталу) та максимальним рівнем амплітуди коливання доходів при відповідних видах фінансових ризиків, визначенням розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події за окремими видами фінансових ризиків.

Для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» одним з інструментів нейтралізації наслідків настання ризиків є використання для цих цілей резервного фонду фінансових ресурсів, що призначений для покриття можливих збитків. Згідно Закону України «Про акціонерні товариства» та Статуту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» формується резервний капітал у розмірі не менш як 15 % статутного капіталу підприємства. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2018р. не використовував страхування кожного основного виду прогнозованої операції та хеджування як метод страхування цінового ризику.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як і будь-яке інше підприємство, в сучасних умовах економічного розвитку країни, з урахуванням характеру державного регулювання фінансової діяльності підприємства, темпів інфляції в країні, рівня конкуренції в окремих сегментах ринку, в достатній мірі є схильним до цінових ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності та/або ризику грошових потоків. Фінансові інструменти ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» включають грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторську та кредиторську заборгованість. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» не використовує похідні фінансові інструменти в своїй операційній діяльності. Основні ризики, властиві фінансовим інструментам, включають: ринковий ризик, ризик ліквідності та кредитний ризик. Керівництво аналізує та узгоджує політику управління кожним із цих ризиків. Для діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», в основному, характерні фінансові ризики у результаті ринкових змін курсів обміну валют та відсоткових ставок. Ризик ліквідності являє собою ризик того, що підприємство не зможе погасити свої зобов'язання на момент їх погашення. Завданням керівництва є підтримання балансу між безперервним фінансуванням і гнучкістю у використанні умов кредитування. Відділ контролінгу проводить аналіз строків виникнення активів і погашення зобов'язань і планує ліквідність у залежності від очікуваних строків погашення відповідних фінансових інструментів.

Відповідно до планів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», його потреби в обігових коштах задовольняються за рахунок надходження грошових коштів від операційної діяльності. Керівництво не залучає кредитні ресурси. Надходжень від операційної діяльності достатньо для своєчасного погашення зобов'язань. Кредитний ризик являє собою ризик того, що підприємство понесе фінансові збитки у випадку, якщо контрагенти не виконують свої зобов'язання за фінансовим інструментом або клієнтським договором. Фінансові інструменти, які потенційно наражають підприємство на істотну концентрацію кредитного ризику, переважно включають грошові кошти та їх

еквіваленти, а також торгову дебіторську заборгованість. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» переважно розміщує свої грошові кошти та їх еквіваленти у великих банках з надійною репутацією, які знаходяться в Україні. Відділ контролінгу здійснює постійний моніторинг фінансового стану установ, де розміщені грошові кошти та їх еквіваленти.

Кредитний ризик пов'язаний з невиконанням банками своїх зобов'язань та обмежується сумою грошових коштів та їх еквівалентів. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» здійснює операції тільки з перевіреними і кредитоспроможними клієнтами на внутрішньому та зовнішньому ринках. Політика компанії полягає в тому, що можливість надання кредиту клієнтам, які бажають співпрацювати на кредитних умовах, у кожному конкретному випадку аналізується і підлягає формальному затвердженню. Окрім того, відділ контролінгу проводить додаткову процедуру моніторингу фінансової інформації про клієнтів на щоквартальній основі. Інші ризики відстежуються і аналізуються у кожному конкретному випадку.

Управління капіталом. Політика управління капіталом направлена на забезпечення і підтримання оптимальної структури капіталу для скорочення загальних витрат на капітал, які виникають, та гнучкості у питаннях доступу до ринків капіталу. Відділ контролінгу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» здійснює регулярний моніторинг структури капіталу і може вносити коригування у політику та цілі управління капіталом з урахуванням змін в операційному середовищі, тенденціях ринку або своєї стратегії розвитку.

Якість. Кернел є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії. Компанія докладає максимальних зусиль, щоб продукція відповідала найвищим міжнародним стандартам якості. Заводи з виробництва олії сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000, відповідно до ISO 22000 на підприємствах діє Система аналізу небезпечних чинників і критичних точок контролю (НАССР). Сьогодні це єдина система безпеки харчової продукції, яка довела свою ефективність і визнається міжнародними організаціями.

Також на підприємствах застосовуються методи контролю, визначені Комісією Кодексу Аліментаріус – компетентним міжнародним органом, що регулює стандарти безпеки харчових продуктів з метою захисту життя та здоров'я споживачів. Заводи, які виробляють бутильовану соняшникову олію, проходять додаткову сертифікацію за стандартами FSSC 22000 та IFS.

Екологія. Сучасний період економіки України характеризується не тільки певними проблемами в економічній сфері, а й глобальною кризою в екології. Екологічний стан України потребує вирішення еколого-економічних проблем вітчизняних підприємств, проведення ефективної політики в сфері забезпечення екологічної безпеки, основи якої започатковані в Конституції України, де визначено пріоритет екології і державної підтримки заходів щодо охорони довкілля. Успішна реалізація екополітики значною мірою залежить від можливості забезпечення екологічної безпеки при здійсненні виробничої діяльності підприємств, котру необхідно розглядати у взаємодії екології і економіки, тому що серед антропотехногенних факторів виникнення несприятливих екологічних ситуацій особливе місце посідає сфера виробництва. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» послідовного реалізує процес екологічної безпеки, переходу виробничої діяльності підприємства на позиції екологічного імператива, тобто здійснення виробничого процесу на екологічно орієнтованій основі. При здійсненні екологізації виробництва підприємство здійснює превентивні заходи, які дозволяють запобігати забрудненню довкілля за умови включення екологічних пріоритетів до цілей економічної діяльності підприємств. Цільовою зазначеного процесу є мінімізація негативного впливу діяльності підприємства на довкілля без зменшення величини прибутку при дотриманні чинних екологічних норм у процесі виробництва. Після проведення екологічного огляду ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вирішило здійснювати наступні заходи:

зменшення обсягів водоспоживання;

зменшення обсягів споживання енергії;

зменшення обсягів забруднюючих викидів в повітря;

повідомлення постачальників та споживачів про природоохоронну діяльність;

інформування працівників підприємства про природоохоронну діяльність.

Безпека харчових продуктів контролюється й під час виробництва та експорту шроту. Заводи Кернел підлягають сертифікації за стандартом GMP+B1, автотранспортні підприємства – GMP+B4, а потужності з перевалки – GMP+B3. Лабораторії підприємств ліцензуються за стандартом ISO 17025, що дає змогу розширити спектр аналізів.

Також сертифікації підлягає агровиробництво. Зокрема, за стандартом ISCC EU сертифікується вирощування та обробка кукурудзи. Крім того, Кернел пройшов сертифікацію за стандартом ISCC EU для сої, ріпаку та пшениці. Протягом останніх фінансових років компанія успішно акредитує постачання зерна за вимогами внутрішніх стандартів Китайської Народної Республіки.

Система забезпечення якості продукції Кернел охоплює весь цикл виробництва та збуту – від виробництва і первинної обробки до розповсюдження та постачання. Вона проходить процедуру періодичного аудиту уповноваженими сторонніми організаціями, постійно контролюється внутрішньою командою компанії, відповідальною за якість продукції.

Кернел – відповідальний виробник. Якість і безпечність:

Кернел виробляє високоякісну продукцію, інвестує в інноваційні та передові технології. Виробництво олії – всі олійноекстракційні заводи та портові термінали сертифіковані за вимогами ISO 9001, харчової безпеки ISO 22000, а заводи, спеціалізовані на фасованій олії, додатково сертифіковані згідно схем сертифікації FSSC 22000, ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» – по IFS. Виготовлення кормів для тварин – впроваджені стандарти GMP+B1,+B3,+B4, охоплюють такі процеси як: виробництво, торгівля, послуги, збір, зберігання, перевалка, автомобільний і морський транспорт. Завдяки сертифікації по ISCC –

EU Кернел гарантує стале виробництво сировини для біопалива у відповідності до законодавства ЄС. Кернел забезпечує якість продукції на всіх етапах – від вирощування до кінцевого споживача, надає споживачам повну інформацію всіх властивостей, складових та безпечності продукції; забезпечується реагування на претензії.

Охорона навколишнього середовища. Дотримуються вимоги законодавства у сфері захисту навколишнього середовища, впроваджуються і постійно вдосконалюються системи екологічного управління у відповідності до стандартів ISO 14001, здійснюється управління екологічними ризиками. Реалізуються екологічні ініціативи: зниження викидів парникових газів, застосування енергозберігаючих технологій, очищення води, збереження ресурсів, переробка відходів, використання «зеленої енергії», впровадження стандартів «Зеленого офісу», діє програма утилізації батарейок, закупівлі більш екологічних продуктів та послуг, проведення «зелених» акцій в регіонах присутності Компанії. Агробізнес Кернел дотримується принципу збереження властивостей ґрунту до відновлення шляхом правильної сівозміни, оптимальної кількості добрив, збереження вологості землі, застосування сучасних інноваційних технологій точного землеробства.

Отже, ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що входить до групи компаній Кернел веде регулярний моніторинг впливу на соціально-економічний стан суспільства і екологічні системи, виконує аналіз результативності своїх соціальних ініціатив та показників впливу на навколишнє середовище. Кернел регулярно надає інформацію про сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність у щорічному Звіті відповідно до вимог чинного законодавства і міжнародних стандартів, принципів GRI* (Глобальна ініціатива зі звітності у сфері сталого розвитку), а також розміщує інформацію про принципи і результати діяльності у сфері сталого розвитку і КСВ на корпоративному сайті Компанії та інших ресурсах.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» на сьогоднішній день функціонує дієва система контролінгу, що забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства і досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. Контролінг відіграє важливу роль у системі управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», так як є однією з найсучасніших й ефективних систем управління підприємством. Контролінг є окремою системою, що в синергії з іншими приносить підприємству максимально ефективний результат.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» має на меті модернізацію існуючого обладнання та заміну на нове з метою збільшення потужності виробництва по переробці насіння соняшника. Розширення асортименту фасованої продукції та збільшення об'ємів виробництва за рахунок автоматизації процесу фасування.

Компанія Кернел до складу якої входить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» є лідером агробізнесу, вона не боїться шкідливих трансформацій та викликів сьогодення, вона не потребує інновацій, бо Кернел сама створює інновації та впроваджує їх у власну діяльність та ділиться досвідом з партнерами. Задля цього створено проєкт Кернел Open Agribusiness, в рамках якого проходять такі заходи як PRO100 AGRO, День поля та інші.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» відповідно до даних асоціації «Укроліяпром» входить в ТОП -5 найбільших виробників олії рафінованої в Україні за підсумками вересня - грудня 2018 р., що є беззаперечним доказом підтвердження позиції підприємства – лідера в цій галузі. В 2018 р. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» співпрацювало з тринадцятьма постачальниками товарноматеріальних цінностей та послуг які займають більше 10%у загальному обсязі постачання.

Під час подолання чергової планки зрілості, переходу від кількісного зростання до якісного корпоративні цінності і принципи стали нормою життя й основою в ухваленні рішень для кожного співробітника ПрАТ «Полтавський

олійноекстракційний завод Кернел-груп», а бачення і місія наповнюють бізнес особливим змістом і дають потужний імпульс для впевненого руху вперед.

В наступному розділі дипломної магістерської роботи буде запропоновано напрями підвищення ефективності констролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

.

РОЗДІЛ 3.

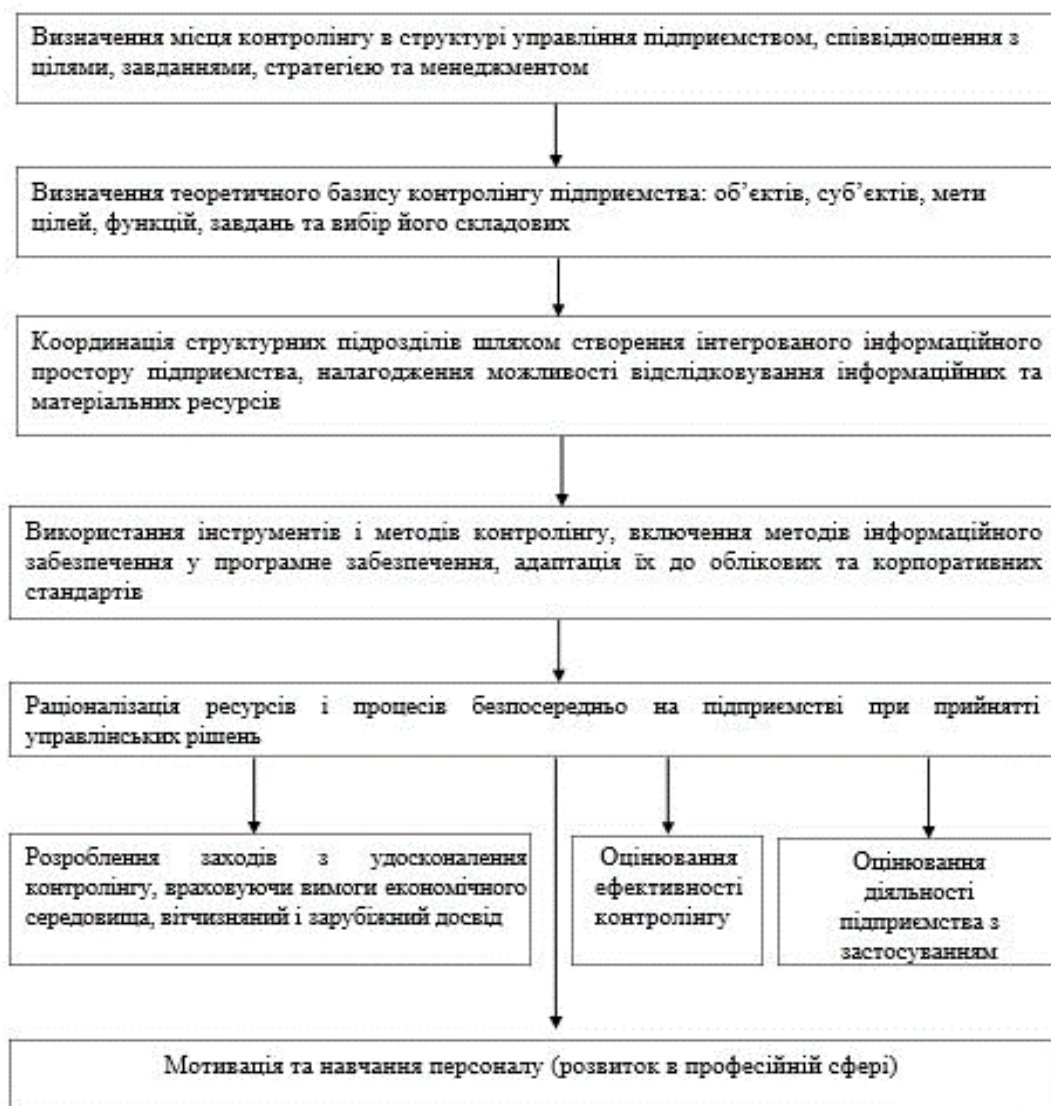
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНО-ЕКСТРАЦІЙНИЙ ЗАВОД - КЕРНЕЛ ГРУП»

3.1 Моделювання організаційно змістовних процесів розвитку контролінгової діяльності ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп»

Моделювання контролінгової діяльності (концепції контролінгу) повинно виходити із раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які в сукупності формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Позиціонуючи систему контролінгу такою, що тісно взаємопов'язана із суттєво значимими (структуро-утворювальними) функціями підприємства, які явним чином впливають на всі аспекти його діяльності, вважаємо, що насамперед необхідно визначити ключові і базові компоненти для моделювання розробки і безпосередньо впровадження цього виду економічної діяльності. Тобто, передусім слід обґрунтувати й сформулювати її принципову основу, а також перелік заходів до побудови і функціонування окремих компонентів загального механізму формування і реалізації концепції контролінгу на підприємстві рис. 3.1.

На початковому етапі моделювання контролінгової діяльності в основу побудови конкретної моделі контролінгу, як базового управлінського

інструмента, доцільно покласти такі напрямки: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи контрольованих



показників; розробка системи кількісних стандартів контролю;

побудова системи моніторингу показників (Ананькіна, Данилочкин и Данилочкина, 2003, с. 93-101).

Рис. 3.1. Порядок реалізації контролінгової концепції ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

Різні підприємства мають відмінну стратегію та операційні цілі, а тому «цілі і функція контролінгу нерозривно пов'язані із цілями підприємства на

даному етапі його розвитку» (Панченко, 2014). Тобто, ми дотримуємося позиції, що конкретна спрямованість контролінгової діяльності і, відповідно, набір інструментарію контролінгу повинні бути дуже гнучкими, що є надзвичайно важливим на етапі її моделювання на конкретному підприємстві.

Незважаючи на домінування орієнтації вітчизняних виробничих підприємств на поточні результати (забезпечення прибуткової діяльності), довгострокові цілі підприємств цієї галузі залишаються визначальними для їх подальшого функціонування, передусім це стосується формування інвестиційної привабливості та набуття конкурентоздатності. У процесі цього дослідження нами дотримується позиція, що при моделюванні такого типу контролінгової діяльності все ж потрібно взяти до уваги інструменти та методи стратегічного контролінгу, що допоможе краще розкрити можливості застосування даної концепції (Русановська, 2013, с.97). Попри те, виходячи з умов української економіки і, відповідно, характеру функціонування виробничих підприємств, ефективність контролінгової діяльності на практиці буде більш дієвою за умови акцентованості на елементах оперативного контролінгу. Ми дотримуємось погляду, що, при моделюванні в основі контролінгової системи слід передбачити «погодження оперативних прогнозів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи; координацію та інтеграцію оперативних планів за бізнес-процесами; створення системи забезпечення менеджменту для різних рівнів управління» (Сашко, 2016, с. 6).

Дієвість впровадження контролінгової діяльності доцільний для досліджуваного підприємства, як і безпосередньо зміст змодельованої конкретної концепції контролінгу, її ефективність забезпечується поступовим залученням до контролінгу усіх функціональних підрозділів підприємства. Така координаційна функція контролінгу формує синергетичний ефект у процесах забезпечення результативної діяльності, покращення конкурентних позицій виробничими підприємствами на ринку і завоювання його більшої частки, набуття інвестиційної привабливості.

На основі проведеного дослідження щодо підрозділів досліджуваного підприємства, які виконують елементи функцій контролінгу та встановлення функціональних зв'язків між підрозділами та їх обов'язками підрозділі 2.1. в табл. 3.1 показано пропонувані функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів в системі контролінгу на виробничих підприємствах до та в процесі впровадження контролінгової діяльності.

Таблиця 3.1

Функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролінгу виробничих підприємств ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп»

Суб'єкти контролінгу	Функціональний взаємозв'язок з об'єктами контролінгу	Складові контролінгу						
		Планування	Бюджетування	Облік	Аналізування	Моніторинг	Аудит	Контролювання
Керівники підрозділів	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції							
		*	*	*	*	*	*	*
Планово-економічний відділ	Встановлення цін на реалізовану продукцію, планування показників діяльності, аналіз та прогноз діяльності, моніторинг поточної діяльності							
		*	*	*				*
Відділ маркетингу і збуту	Визначення потенційних можливостей у завоюванні ринків збуту, розробка та контроль товарної, цінової та комунікативної політики							
					*	*		
Бухгалтерія	Реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності							
				*	*	*	*	*
Відділ кадрів	Розподіл обов'язків та повноважень працівників – суб'єктів контролінгу							
		*			*	*		*
Відділ внутрішнього аудиту	Достовірність відображення сум у регістрах бухгалтерського обліку, вчасність документування							
		*	*	*	*	*	*	*

Ревізійна комісія	Планові та позапланові перевірки діяльності підприємства							
								*

*	функціональний зв'язок до та в процесі (*) впровадження контролінгової діяльності
---	---

З точки зору більш поглибленої координаційної функції контролінгу плановий відділ зобов'язаний в деталізованому форматі представляти складені плани виробництва продукції. В такий спосіб у системі контролінгу формується базова планова інформація, яка піддається наступному контролю з боку служби контролінгу (виконання функцій контролю). Сплановані дані служба контролінгу перевіряє на предмет узгодженості з виробничими можливостями підприємства і договорами постачання. Для уточнення цих показників, їх координації між структурними підрозділами служба контролінгу звіряє їх з інформаційною базою.

Відділ маркетингу, повинен надавати деталізовану інформацію про споживачів продукції, тобто підтвердити забезпеченість випуску продукції заявками на постачання. Традиційно служби контролінгу на великих підприємствах оцінюють конкурентне середовище, а тому відомості про конкурентів і зовнішнє ринкове середовище (його очікування) також забезпечуються службою контролінгу. На практиці працівники служби контролінгу паралельно з відділом маркетингу проводять дослідження, аналіз та оцінку конкурентного сегменту ринку та ураховують прогнози такого типу при підготовці управлінських рішень.

У системі контролінгу змінюється сама природа контролю, передусім його функція зміщується від традиційного фіксування і оцінки звершених фінансово-економічних операцій, а більшою мірою спрямовуються на оперативне відстеження поточних подій, виявлення «слабких місць» і проблем: «на підприємства Німеччини функціонують системи попереднього застереження (контроль за суттєвими показниками певної ділянки підприємства) і в такий спосіб забезпечуються координований контролінгом безперервний процес»

(Давидович, 2008, с. 27). Крім того, в деяких зарубіжних дослідженнях і на практиці використовують селективний зміст контролю (контроль стратегічної орієнтації), поєднуючи результати попереднього і поточного контролю короткострокових цілей і стратегічних орієнтирів.

Важливе значення в системі контролінгу надається бюджетуванню (короткострокове і довгострокове планування). Бюджетування як функція фінансового відділу виробничого підприємства, як, зрештою, і безпосередньо сам бюджетний процес, впроваджене у практику підприємств галузі недостатньо, без чітко вираженої концепції. Бюджети в системі контролінгу забезпечують координацію (відстеження і балансування) всіх факторів виробництва в розрізі цехів і функціональних відділів для досягнення виробничих підприємств наміченої мети.

При моделюванні адекватного для конкретного підприємства інструментарію контролю завжди виходять із чітко визначеної мети його використання, яка визначається на основі найбільш важливих для цього підприємства об'єктів. Відповідно цьому і обираються адекватна базова модель в системі контролінгу. На основі опрацьованих джерел з проблематики впровадження контролінгу в систему управління сучасних підприємств, об'єктивних умов діяльності підприємств вітчизняного виробництва, нами пропонується використання моделі стратегічного планування контролінгової діяльності «Витрати-обсяг-прибуток».

Ефективність управління витратами, а разом з ними, й доходами та прибутками завжди була і займає в сучасній економіці одне з найважливіших та водночас найбільш проблемних завдань виробничих підприємницьких структур. Проблема стосується обрання дієвої управлінської концепції і відповідного до умов функціонування економічного інструментарію. Для вітчизняних виробничих підприємств, які мають гостру економічну зацікавленість в кінцевих результатах діяльності, необхідний такий організаційно-економічний механізм в системі управління цими об'єктами, на основі якого можна забезпечити

цілеспрямований процес формування оптимального співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» (Лемішовський, 2018а, с. 56).

«Витрати-обсяг-прибуток» є методом комплексного дослідження взаємозв'язку його складових на виробничих підприємствах з метою визначення обсягу реалізації, при якому було б забезпечено відшкодування всіх понесених витрат та отримання прибутку при визначеному обсязі реалізації, впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства, а також досягнення оптимальної структури витрат. Інструментами аналізу такої моделі є маржинальний дохід та коефіцієнт маржинального доходу. Перший, являє собою резерв, що формується в операційній діяльності виробничого підприємства, який використовується для покриття постійних витрат і формування прибутку. Приріст маржинального доходу означає приріст прибутку. Коефіцієнт маржинального визначає величину маржинального доходу, яку приносить кожна гривня доходу від реалізації для покриття постійних витрат та отримання прибутку.

Аналізування беззбитковості є важливим методом виявлення взаємозв'язку витрат, обсягу виробництва та прибутку. Цей метод зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно-постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого створити умови для самофінансування (Камінська, 2014). Даний метод побудований на тому, що із зростанням обсягів реалізації продукції, розмір умовно-постійних витрат на одиницю продукції має тенденцію до зменшення (Баришевська, 2013). Розрахунок точки беззбитковості зорієнтовує на доцільність виробництва певних видів продукції, її мінімальних цін та обсягів виробництва і реалізації, що забезпечують їх беззбиткову діяльність (Семенов, 2009).

Відомими є три методи для розрахунку точки беззбитковості: графічний, рівняння і маржинального доходу. Обов'язковою умовою для всіх методів є поділ витрат на змінні та умовно-постійні.

Якщо виходити із характеристики контролінгу як «між функціональної концепції управління, спрямованої на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення» (Хорват, 2006), то його об'єктивно можна розглядати саме таким інструментарієм. Виходячи з реальних умов діяльності виробничих підприємств важливо, на наш погляд, використовувати у цій системі «аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку, який іноді розглядають інструментом, що своєю методикою може оцінити зміни в операційному прибутку внаслідок змін параметрів діяльності підприємства (Маркіна, Таран-Лала, та Гунченко, 2013, с. 195).

Максимізація прибутку і мінімізація витрат – основа діяльності будь-якого підприємства, а тому в економічних дослідженнях об'єктивно, на наш погляд, дотримуються позиції, що «спільний аналіз показників (cost - volume – profit analysis / CVP analysis), будучи головним моментом при прийнятті багатьох управлінських рішень, служить засобом розкриття потенційного прибутку» (Давидович 2008, с.236). При цьому обґрунтовується, що «витрати підприємства є основним об'єктом контролінгу», а мета оперативного контролінгу полягає у забезпеченні системи управління інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо врегулювання співвідношення «витрати-прибуток» (Брітченко та Князевич, 2015).

Безперечно система контролінгу в світовій теорії і практиці є багатоваріантною і різною за функціональною спрямованістю. Зорієнтованість цієї системи залежить від стану економіки, специфіки діяльності підприємства тощо. Проте, базова основа системи контролінгу з використанням моделі

«Витрати-обсяг-прибуток» розглядається ключовим інструментарієм у процесах досягнення підприємством високого економічного результату за рахунок зниження витрат. Тобто зміст такого типу функціональної моделі контролінгу передбачає процеси відстеження, аналізу та контролю витрат, діагностики й моніторингу доходів і прибутків за джерелами їх виникнення, а також координацію процесів планування й бюджетування. Вважаємо, що такого типу контролінгова система спроможна спрямувати процеси «управління

витратами ширше, глибше і складніше від простого поєднання процедур управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства, оскільки ще й ефект синергетичного впливу на результати роботи підприємства» (Лебедев, Дроздова и Кустарев с. 14).

У вітчизняній теорії та практиці дедалі більшого поширення й застосування набувають стратегічні системи управлінського обліку та стратегічного контролінгу (Баталов и Рыбьянцева, 2011; Грінченко, 2011). Одним з інструментів для формування їх базової основи виступає концепція системи збалансованих показників, оскільки головне призначення подібних систем полягає в забезпеченні функцій формування й аналізу систематизованої інформації, з погляду стратегічних контролінгових рішень (Стефаненко, 2007, с.112). Виходячи із передумов і можливостей впровадження базових принципів BSC у систему контролінгу вітчизняні науковці вказують на можливості розв'язання проблем реформування механізмів контролінгу. З залученням окремих елементів системи збалансованих показників, для оцінки контролінгових рішень підприємства (Стефаненко, 2007, с.112,117). У деяких російських дослідженнях концепцію контролінгу також пропонується будувати за схемою BSC. Значна частина науковців перебуває на позиціях, за якими базові засади й окремі складові Balanced Scorecard найбільш доцільно вмонтувати в одну із найбільш апробованих у вітчизняній практиці інформаційно-аналітичних систем, зокрема в систему контролінгу.

Принциповою відмінністю BSC від традиційних методик оцінки є те, що будь-яка проекція діяльності включає в себе не одиничні показники, а побудовані на застосуванні комплексно збалансованої системи різноманітних фінансових й нефінансових показників, ключових критеріїв, які характеризують ефективність функціонування підприємств виробничої галузі. Добір адекватних специфікацій в умовах діяльності певних груп ключових показників забезпечує об'єднання стратегічних та поточних цілей розвитку. Тобто, важливим є той факт, що за своєю методичною орієнтованістю BSC покликана транслювати

місію та загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних цілей та показників (Kaplan and Norton, 1992).

Нами дотримується позиція про доцільність впровадження на досліджуваному підприємстві системи контролінгу, яка б спиралася на концепцію BSC. Застосовувати систему стратегічного контролінгу необхідно при: зниженні ефективності управління підприємством, постійному відхиленні від обраної стратегії, отриманні результатів, які відсувають досягнення цілей на невизначений термін, тощо. Наведені фактори повністю відповідають реальному фінансово-економічному стану та сучасним умовам діяльності підприємств вітчизняного виробництва.

Важливим є те, що при застосуванні в системі контролінгу будь-якого з елементів що належать до інструментів типу «збалансованої системи показників» допоможе оцінити досягнення стратегії виробничого підприємства, яка традиційно розкладається за чотирма аспектами: фінанси, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток (Хорват, 2006). Нижче (табл. 3.2.) наведено можливості використання бізнес проєкцій системи BSC в системі контролінгу підприємств вітчизняного виробництва.

Із концепцій типу «збалансована система показників» найбільш адекватними і практично придатним інструментом підвищення дієвості контролінгу виробничих підприємств можна, на нашу думку, розглядати модель «Піраміда діяльності компаній». Її змістова орієнтованість полягає у встановленні зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками, доповненими незначною кількістю коефіцієнтів нефінансового характеру. Відмітною ознакою цієї моделі є те, що вона чітко розмежовує показники внутрішньої і зовнішньої ефективності, що є важливим для підприємств трансформаційної (кризової) економіки. Важливим аспектом використання елементних складових цієї моделі в системі контролінгу виробничого підприємства є те, що вона «включає різні рівні організаційної структури компанії й забезпечує систему двостороннього зв'язку, необхідного

для того, щоб розповсюдити ідеї корпоративної місії і стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії» (Ольве, Рой и Веттер, 2008, с. 39).

У проєкції «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює досягнення таких виражених цілей виробничого підприємства як освоєння новітніх технологій, покращення якісних характеристик продукції, на підвищення конкурентоспроможності продукції впливає зростання ефективності діяльності, скорочення тривалості виробництва, підвищення рівня кваліфікації персоналу та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів

Таблиця 3.2

Контекст використання концепції «системи збалансованих показників» в контролінгу виробничого підприємства ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

Складові системи збалансованих показників				
1	2	3	4	5
	Фінанси	Відносин з клієнтами	Внутрішні бізнес-процеси	Навчання та розвиток
Цілі	Зростання прибутку Зростання ліквідності і платоспроможності Ефективність використання активів	Формування ділової репутації, бренду, іміджу, Взаємовідносини зі споживачами, лояльність клієнтів	Нові технології Покращення якісних характеристик продукції	Мотивований та кваліфікований персонал Сприятливий психологічний клімат у колективі
Показники	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт загальної ліквідності Коефіцієнт довгострокового залучення позиків Коефіцієнт витрат на їх кошт Коефіцієнт рентабельності власного капіталу Коефіцієнт рентабельності активів	Частка сегмента ринку Чисельність основних конкурентів Питома вага дебіторської заборгованості Рентабельність продажів Кількість потенційних покупців	Рентабельність продукції Коефіцієнт зносу основних засобів Коефіцієнт оборотності оборотних активів Коефіцієнт рентабельності виробництва Коефіцієнт придатності основних засобів	Коефіцієнт підвищення кваліфікації Рентабельність персоналу Плинність кадрів Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого Частка кваліфікованого персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента
Завдання	Зростання прибутковості Зростання вартості підприємства Сталий розвиток	Освоєння нових ринків збуту Збільшення обсягів продажу Підвищення конкурентоспроможності	Ефективність використання ресурсів	Мотивація Підвищення кваліфікації Розробка програми кар'єрного росту Зростання продуктивності праці

Ініціативи	Зниження собівартості продукції	Розширення і захист ринків збуту Підвищення якості виробленої продукції	Можливість розвитку з урахуванням нових технологій Автоматизація бізнес-процесів	Залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів Вдосконалення системи мотивації Навчання та розвиток персоналу
------------	---------------------------------	--	---	--

. У сучасних принципах корпоративного управління акцентується на екологічні вимоги, в т.ч. й екологічність продукції, яка визнається одним із важливих критеріїв її конкурентоспроможності. Для спроможності конкурувати на міжнародних ринках виробничої продукції вітчизняним товаровиробникам необхідно активізувати природоохоронні заходи. Також конкурентоспроможність продукції забезпечується її якістю, що потребує інвестиційних проектів спрямованих у наукове забезпечення та оновлення технологічного процесу виробництва.

Проекція «Фінанси», яка охоплює цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів. При досягненні зниження собівартості продукції, досліджуване підприємство збільшить величину чистого прибутку, яку можна буде направити в майбутньому на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності. Тобто, за рахунок підвищення чистого прибутку збільшиться розмір власного капіталу, шляхом отримання нерозподіленого прибутку, цим самим можна оптимізувати структуру капіталу. Також досліджуване підприємство зможе отримати достатній рівень власних обігових коштів, які необхідні для фінансування оборотних активів.

Загалом можна аргументувати, що використовувані елементи збалансованої системи показників надають підприємству сформувати новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити стратегію суб'єкта господарювання в набір збалансованих показників у систему контролінгу, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Тобто збалансована система показників за рахунок використання не фінансових критеріїв надає

додаткову можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою процесів:

уточнення бачення та переведення його у стратегію – допомагає погодити питаннях огляду організації та її стратегії, через переведення певних тверджень в операційні терміни, для спрямовування роботи виконавцям нижчого рівня. Для них ці твердження повинні бути виражені у вигляді інтегрованої системи цілей та показників, визначеної вищим керівництвом, яка описує довгострокові фактори успіху.

комунікація і зв'язок системи показників мобілізує працівників до дій, що спрямовані на досягнення оперативних цілей. Причинно-наслідкові зв'язки при використанні системи збалансованої показників сприяє тому, що кожний працівник усвідомлює, що окремі ділянки діяльності стають одним цілим, та як їх власна позиція впливає у кінцевому підсумку на підприємство загалом, комунікація функціонує за рахунок послідовного залучення усіх підрозділів та працівників у процес розробки стратегій і збалансованої системи показників, які оцінюють її досягнення.

планування та постановка цілей дозволить виробничим підприємствам інтегрувати бізнес та фінансові плани. При використанні цілей включених до складу індикаторів збалансованої системи показників, як базису для розміщення ресурсів та розставлення пріоритетів, можна вибрати і координувати ті ініціативи, які ведуть підприємства до досягнення їх довгострокових стратегічних цілей.

стратегічний зворотній зв'язок та навчання зі збалансованою системою показників в центрі управлінської системи підприємства може здійснюватися моніторинг короткотермінових результатів у трьох додаткових перспективах (відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), а також оцінки стратегії у ракурсі поточної діяльності.

Узагальнюючи досліджувану складову доцільно відзначити, що більшість теоретиків і практиків дотримуються погляду про необхідність чіткого моделювання процесів і етапів розробки адекватної сучасній ринковій економіці

з корекцією на особливості української економіки та умови діяльності виробничих підприємств системи інформаційного забезпечення управління. Така концепція повинна інтегрувати новітні методи у сфері обліку, аналізу, планування моніторингу, діагностики, контролю тощо та забезпечувала б прийняття ефективних управлінських рішень. Виходячи із наведених нами раніше аргументацій про доцільність використання українськими виробничими підприємствами у сучасній економічній ситуації контролінгової системи, важливим аспектом її практичної дієвості виступають джерела інформації та методи визначення на її основі показників економічної діяльності. Ми поділяємо позицію провідних фахівців з контролінгу стосовно того, що одним з найважливіших завдань фахівців контролінгу є оформлення визначеної системи показників та робота з нею (Шрайт та Петрик, 1995а, с. 38), а тому вважаємо що запорукою успішного впровадження концепції контролінгу на вітчизняних виробничих підприємствах є розробка системи показників та базового (інтегрального, синтезованого) показника.

3.2 Впровадження інноваційного контролінгу в системі управління ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

У другому розділі нашої роботи було з'ясувано, що на досліджуваному підприємстві вже існує відокремлений підрозділ контролінгу, але згідно з результатами роботи підприємства за останні три роки, підрозділу не вдається виконувати свої головні цілі, а саме: своєчасно виявляти недоліки роботи кожного з підрозділів, аналізувати дотримування існуючого плану дій цих підрозділів та пропонувати інструменти задля покращення майбутніх результатів та їх корегування.

Для початку, ми пропонуємо розібрати впровадження інноваційного контролінгу на підприємстві шляхом використання методу сценаріїв. Метод сценаріїв дозволяє здійснити первинну структурування проблеми, її передісторії,

поточного стану й зв'язків з іншими проблемами, наслідками. Основні положення щодо сценарного підходу до впровадження контролінгу в систему управління підприємства систематизовані у методичне забезпечення управління розвитком виробничого підприємства на засадах сценарного формування контролінгу, яке регламентує:

- вибір концепції контролінгу для управління підприємством;
- вибір методу впровадження контролінгу;
- вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу;
- послідовність сценарного формування контролінгу;
- інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності;
- оцінювання результативності формування контролінгу.

Далі розглянемо деякі етапи більш поглиблено:

1. Вибір концепції контролінгу для управління підприємством ґрунтується на висновках про доцільність впровадження контролінгу:

наявність на підприємстві економічних і управлінських проблем, що підтверджують перші внутрішні і зовнішні слабкі сигнали (індикатори), що виявляються у малопомітних тенденціях і ознаках;

достатність ресурсів для впровадження контролінгу.

2. Лише після цього можна обирати метод впровадження контролінгу, зокрема один з перелічених нижче:

метод «малих кроків», що передбачає часткові поступові та повільні зміни існуючої структури управління. Перевага методу – відсутність великого опору з боку персоналу підприємства, недолік – невизначеність кінцевого терміну впровадження контролінгу, можливість зриву впровадження;

метод «бомбометання», в основу якого покладено стрімку зміну системи управління, що існує на підприємстві. Плюси даного методу – стрімке налагодження системи контролінгу, мінуси – можливість неприйняття таких змін працівниками підприємства та бойкотування контролінгу;

метод «планової еволюції», що передбачає планове впровадження контролінгу і знижує опір персоналу. Підприємство формує та затверджує концепцію контролінгу як основу стратегічного плану його впровадження, який розбивається на тактичні та оперативні плани з власною метою, строками, заходами щодо впровадження контролінгу. Метод має найбільш прийнятну форму для впровадження контролінгу в систему управління.

3. Вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу має різне підґрунтя. Критерії пов'язані:

цільові – за цілями розвитку підприємства: 1) розширення номенклатури продукції та 2) вихід на нові ринки або збільшення частки опанованих ринків – притаманні стадії зростання, тому обсяг контролінгу за всіма напрямками значний; 3) поліпшення якості продукції, 4) скорочення часу, необхідного для виходу інновації на ринок, 5) підвищення гнучкості виробництва, 6) заміна застарілої продукції або процесів та 7) збільшення потужності для виробництва продукції – потребують запровадження контролінгу виробничого процесу; 8) зменшення витрат праці на одиницю продукції та 9) зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції – потребують запровадження контролінгу інноваційних витрат; 10) зменшення впливу на навколишнє середовище для малих підприємств та 11) поліпшення якості здоров'я та рівня безпеки – утворюють нові специфічні об'єкти контролінгу;

організаційні – за бажаним рівнем підконтрольності контролерів і керованості контролінгу, який втілюється у форму організації контролінгу: централізовану або децентралізовану, власними силами або з залученням зовнішніх фахівців; розгорнуту або фрагментарну;

економічні – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування.

Критерії вибору сценарію формування контролінгу відображують як змінення умов функціонування, так цільові бажання підприємств [72]: істотне зниження економічних показників; низькі показники відносно конкурентів; недостатню узгодженість цілей; неефективність методів планування, обліку та

аналізу, що спричиняє недостатність інформації, релевантної для прийняття управлінських рішень; незадовільну координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, дублювання або відсутність певних функцій, конфліктність при їх виконанні.

Обмеження сценаріїв за часом та розміром підприємств такі:

часовий простір у лійці часу: єдиний для підприємств всіх розмірів: малих, середніх і великих;

горизонт контролінгування: оперативний контролінг охоплює період 1 рік аналогічно оперативному плануванню для підприємств всіх розмірів, а стратегічний контролінг залежить від періоду стратегічного планування, який є різним для підприємств різних розмірів. Рекомендується: для малих та середніх підприємств 4-5 років, для великих – до 10 років.

Незважаючи на те, що досліджуване підприємство все має існуючий відділ контролінгу, котрий працює за своїм обраним сценарієм, є можливість обирати альтернативні шляхи діяльності підрозділу.

Пропонується така узагальнена послідовність формування контролінгу в системі управління розвитком виробничого підприємства (рис. 3.2), яка демонструє, що навіть після вибору конкретного його сценарію у підприємства є можливість обирати альтернативні рішення щодо автоматизації процесу контролінгування (блок 18) та кадрового забезпечення у частині навчання персоналу робочої групи і контролерів (блок 7). Також альтернативність притаманна блокам 1, 5, 8, 12, 16, 17, яку висвітлено раніше (блоки 1, 5, 12) та далі (блоки 16, 17, 18).

Процес впровадження починається з ухвалення рішення (блок 3) про запровадження контролінгу на підприємстві. Після того, як воно прийнято і обрано сценарій формування контролінгу (блок 4), призначені та підготовлені виконавці (блоки 5-6-7) процес переходить у фазу інформаційно-аналітичної підготовки впровадження контролінгу.

Побудова організаційного забезпечення для підприємства полягає у:

виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу;

визначенні її організаційної структури та підпорядкованості;
регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами.

Останнім часом отримав популярність варіант «розрізненого» контролінгу, коли його функції і методи використовують відділи, де вони доцільні. Зокрема, існують аналітичні відділи, відділи планування, внутрішнього контролю, управлінського обліку, які, по суті, використовуючи методологію контролінгу, вирішують його завдання. Це зменшує конфліктність інтересів різних служб і впровадження контролінгу [187].

При виборі варіанту у складі власної організаційної структури потрібно визначити організаційну структуру служби контролінгу та її підпорядкованість.

Поширеними варіантами підпорядкованості є централізована та децентралізована служби контролінгу.

Централізовану службу доцільно підпорядкувати керівникові підприємства, оскільки інформація, яку вона готує, призначена для нього або функціональному директору (з економіки, фінансів, комерції) або члену правління, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» в якості керівника головного відділу. В обох випадках централізована служба контролінгу діє як штаб: розробляє інструкції стосовно прийняття рішень, контролює процесом їх виконання, розробляє пропозиції і контактує з працівниками, які приймають рішення.

Децентралізована служба контролінгу діє як лінійна, делегуючи частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються у підпорядкуванні головного контролера. Для виробничого підприємства це: контролер виробничих процесів, контролер з фондів (ресурсів) і надходжень, контролер з логістики; контролер із зовнішньоекономічних операцій (якщо ті є). Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в галузі оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, звітності.

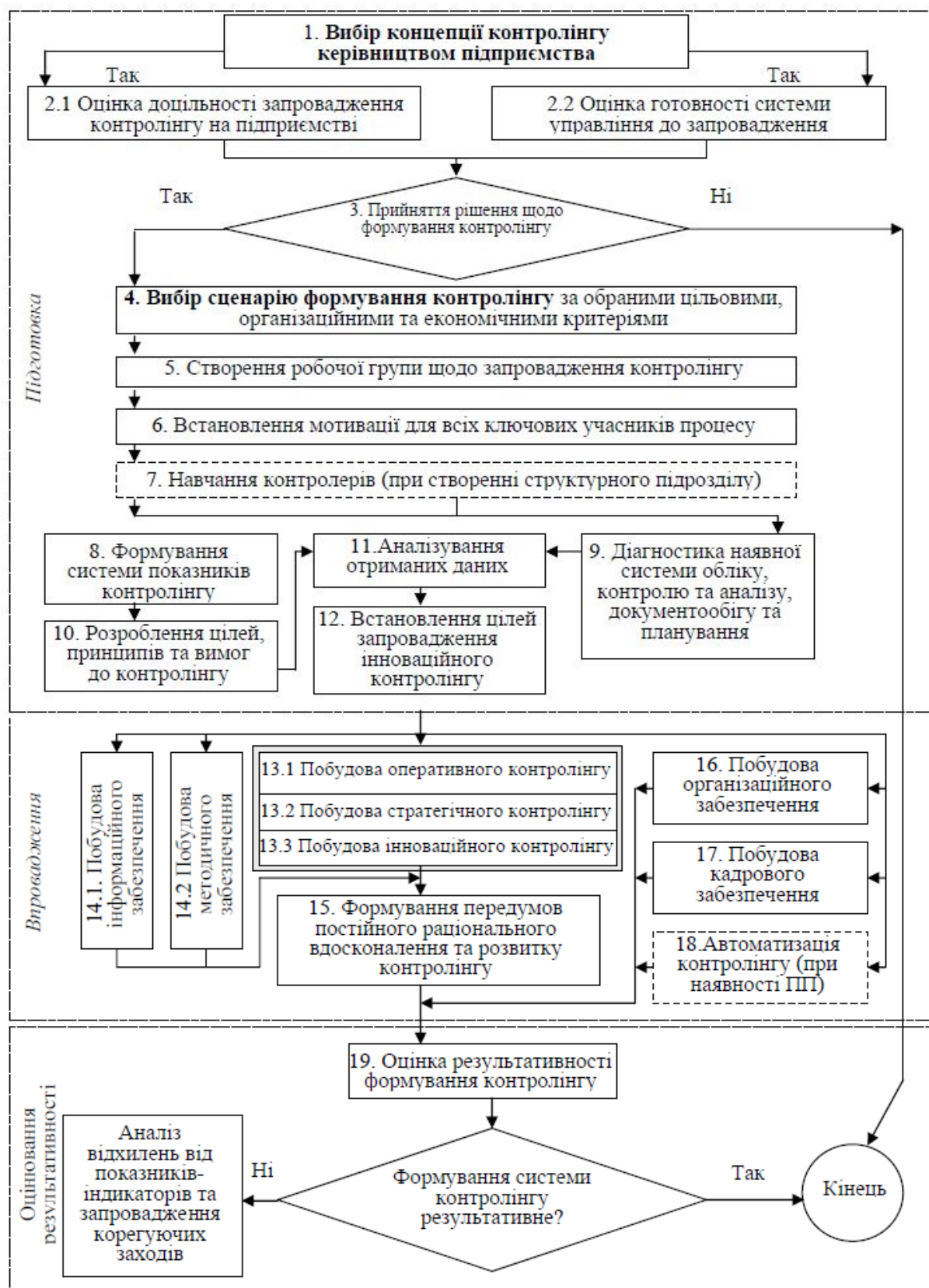


Рис. 3.2. Формування контролінгу в системі управління розвитком підприємства за обраним сценарієм ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" (Селіванова)

Альтернативним варіантом, який ми пропонуємо для досліджуваного підприємства, є організування контролінгу за центрами відповідальності підприємства – структурними підрозділами, керівник якого відповідає за його діяльність, контролюючи певний фінансовий показник. Ефективність структури визначають параметри: а) досягнення певних цілей та б) ефективність використання ресурсів. Найбільш ефективним є центр відповідальності, що досяг поставлених цілей з мінімальними ресурсами.

Можна виділити чотири типи центрів відповідальності: центр витрат; центр доходів (виручки); центр прибутку; центр інвестицій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Особливості організування контролінгу за центрами відповідальності підприємства ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" (Селіванова)

Вид центру	Характеристика центру відповідальності		
	Оцінка ефективності діяльності центру	Характеристика керівника	
		Об'єкт відповідальності	Управлінські повноваження
1. Центр витрат	Розмір прямих витрат	Здійснені витрати	Контроль формування витрат
2. Центр доходів	Розмір виручки	Отримані доходи	Контроль отримання доходів
3. Центр прибутку	Розмір отриманого прибутку	Одночасно доходи і витрати	Прийняття рішень з усіх питань
4. Центр інвестицій	Ефективність використання інвестицій	Доходи і витрати, ефективність інвестицій	Прийняття інвестиційних рішень

Розподіл витрат за центрами відповідальності є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу [84]. А різноманітність функціонального спрямування діяльності підрозділів, їх ролі в організаційній структурі управління, коло повноважень їх керівників формують різні умови запровадження контролінгу в цілому та інноваційного контролінгу зокрема.

Запропонована послідовність формування контролінгу в системі управління розвитком виробничого підприємства за обраним сценарієм застосовна до інноваційного контролінгу у дещо спрощеному еволюційному варіанті (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Спрощене формування інноваційного контролінгу в системі управління розвитком підприємства за обраним сценарієм ПрАТ "Полтавський олійно-екстракційний завод - Кернел груп" (джерело: удосконалено на підставі [119, 20])

Етап	Характеристика етапу формування інноваційного контролінгу	
	Функціональність контролінгу	Організаційне забезпечення
1	2	3
1. Перший	Розроблення окремих питань контролінгу: збір та подання необхідної інформації керівникам вищої ланки управління стосовно виконання бюджету інноваційних витрат та проектів, наявності видів ресурсів, інноваційних можливостей підприємства.	Окремі працівники бухгалтерії, планово-економічного, фінансового та інших відділів
2. Другий	Контролінгування всіх наявних об'єктів інноваційного контролінгу: інноваційних проектів, витрат та окремих інноваційних процесів	Тимчасово створена група (на базі планово-економічного відділу), які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату. Делегування деяких функцій контролінгу іншим службам.

Продовження таблиці 3.4

3. Третій	Розроблення плану впровадження контролінгу на підприємстві, план і склад інформаційних потоків, розподіл завдань між виконавцями, контроль виконання бюджетів інноваційних проектів та досягнення мети підприємства тощо	Створення експертної групи зі спеціалістів високої кваліфікації, що працювали в фінансовому, планово-економічному відділі, бухгалтерії тощо, яка опанує питання контролінгу.
Четвертий	Контролінгування всіх процесів підприємства, у тому числі інноваційних. Розроблення документообігу, впровадження заходів, що, дають можливість здійснювати попередній і поточний контроль	Створення відділу загального контролінгу.

Що даний шлях налагодження контролінгування на підприємстві є малозатратним та не потребує значних вкладень на забезпечення дій служби контролінгу, спрямованих на отримання необхідної інформації від інших підрозділів підтверджують переваги функціонування контролінгу, і в подальшій перспективі підприємство розглядатиме питання підвищення фінансування відділу контролінгу.

Організація інноваційного контролінгу може містити такі складові:

- організацію контролінгу інноваційної діяльності,
- організацію контролінгу інноваційних проектів,
- організацію контролінгу інноваційних витрат.

Організувати контролінг інноваційної діяльності, інноваційних проектів та інноваційних витрат на підприємстві можна силами робочої групи у межах інноваційного контролінгу у такий спосіб (рис. 3.3-3.5).

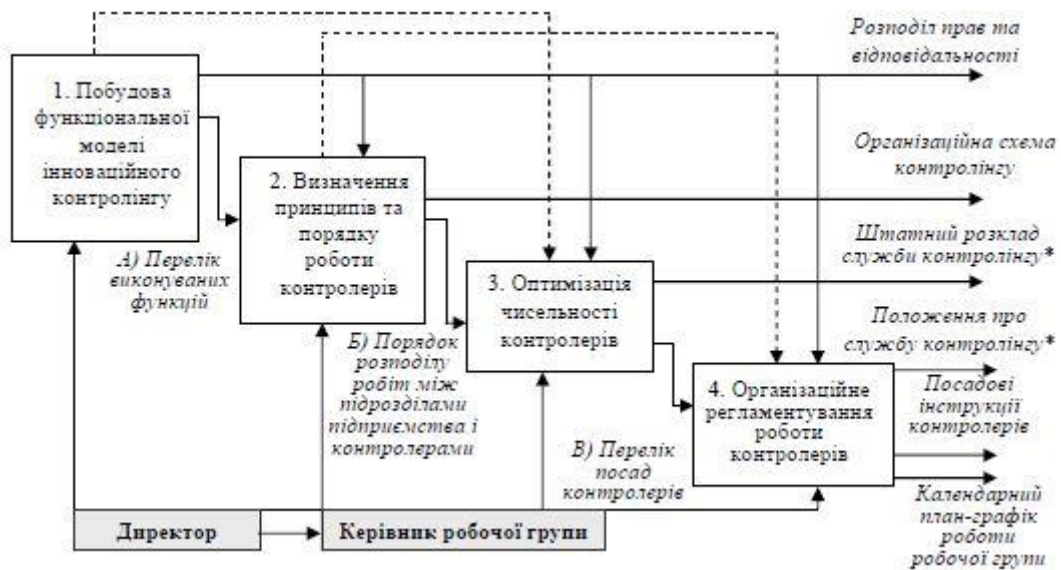


Рис. 3.3. Початковий етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" з подальшим розвитком у повнофункціональний (Селіванова)

Наведена на рис. 3.3 схема передбачає перший етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу та розвиток контролінгу від інноваційного – монофункціонального – до повнофункціонального, тому штатний розклад та положення про службу контролінгу заплановані як перспектива його організаційного забезпечення (позначка *). Він містить роботи щодо інтеграції інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності, які закріплюються у порядку розподілу робіт між підрозділами підприємства і контролерами (блок Б). Експлуатаційний етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу (рис. 3.4) також враховує потенційний розвиток контролінгу, закладаючи майбутні

удосконалення його організаційного забезпечення (блок 4) та їх попередні обґрунтування.



Рис. 3.4. Експлуатаційний етап формування організаційного забезпечення інноваційного контролінгу ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" (Селіванова)

На схемі (див. рис. 3.4) підпорядкованість та блоки функціональної змістовності контролінгу узагальнено забезпечують блок 3 та блок Б (проект організаційного забезпечення). Організаційне забезпечення застосування управлінського інструментарію інноваційного контролінгу підприємства (рис. 3.5) є складовою процесу запровадження контролінгу, оскільки на діючому підприємстві вже застосовується система певних показників, методик та інформаційних джерел, які інноваційний контролінг може застосувати або адаптувати до власних цілей та методів.

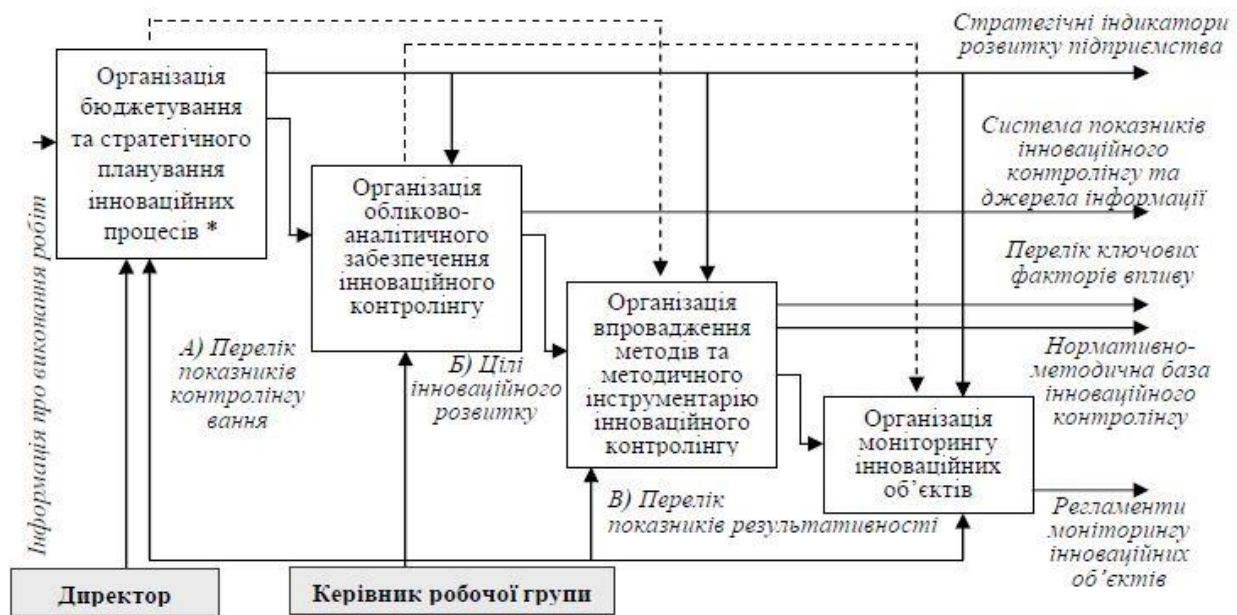


Рис. 3.5. Формування організаційного забезпечення управлінського інструментарію інноваційного контролінгу ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" (Селіванова)

Зокрема, контролінг інноваційних витрат відбувається в такий спосіб:

перший етап: а) систематизація витрат підприємства та ідентифікація інноваційних; б) виявлення факторів впливу, їх впливовості та характеру дії. Новим завданням організаційного забезпечення є організація ідентифікації інноваційних витрат та оцінювання факторів, що впливають на інноваційні процеси, проекти, діяльність;

другий етап: вибір критеріїв досягнення мети контролінгування (мінімізація витрат, недопущення зайвих витрат, контрольованість процесів виробництва, продажу та обслуговування інноваційної продукції, діяльності центрів відповідальності підприємства тощо). Деякі з критеріїв є об'єктом організації діючого підприємства;

третій етап: насичення управлінської ланки вхідною інформацією про господарські процеси центрів витрат та результати господарських процесів;

четвертий етап: розробка критеріїв досягнення цілей та контролінгових показників для кожного структурного підрозділу з урахуванням їх можливостей і повноважень;

п'ятий етап: планування, контроль показників розвитку, сервісне забезпечення управління, функціональне спостереження (інноваційні процеси, проекти, витрати, діяльність, змін середовища). Організаційне завдання полягає у розширенні повноважень персоналу і забезпеченні йому доступу до інформаційно-аналітичних баз підприємства;

шостий етап: визначення ступеня впливу відхилень, що відбулися, на досягнення інноваційних цілей;

сьомий етап: розробка й впровадження документообігу, заходів щодо попереднього і поточного контролю відхилень [119, 202].

Новим організаційним завданням інноваційного контролінгу стає організування обліково-аналітичних робіт в напрямку систематизації витрат за новими критеріями, які важливі для аналізування інноваційних витрат: підконтрольність. Підконтрольні (регульовані) витрати – це витрати, на величину яких підрозділ підприємства істотно впливає. Підконтрольність розглядається в контексті конкретного центру відповідальності.

За способом дії групувати потрібно такі витрати:

достовірні (технологічні) витрати, виникнення і обсяг яких можна точно оцінити;

змінювані (керовані) витрати, обсяг яких можна змінити за рішенням центру відповідальності. Аналітично визначити їх точну величину неможна;

неминучі (профінансовані) витрати, які виникли внаслідок раніше взятих зобов'язань (наприклад, амортизація, заробітна плата персоналу).

Достовірні і змінювані витрати є підконтрольними, хоча механізми контролю їх різні, неминучі – в найближчій перспективі є непідконтрольними.

Отже, враховуючи високий ступень варіативності більшості складових контролінгу, що встановило проведене дослідження, можна стверджувати, що формування контролінгу в системі управління розвитком підприємства в

сценарний спосіб доцільно подати формалізовано. Відповідний алгоритм наведений на рис. 3.6. На нашу думку, він є універсальним для виробничих підприємств, а при доробленні – і для інших підприємств, оскільки блоки 1, 3-12 – є притаманними підприємствам всіх видів економічної діяльності. Блоки 2, 7 висвітлюють саме виробництво, враховуючи специфіку промислового підприємства. Блоки 1, 8, 10, 12 визнані пріоритетними для вітчизняних підприємств різних розмірів. Рекомендований блок «потенціал сценарію» є прогностною попередньою оцінкою майбутньої результативності сценарію та основою для порівняння його результативності у часі. Він висвітлює здатність обраної форми формування контролінгу досягти заявлених цілей його впровадження.

Регламентация сценарію та нормативне оформлення – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення (методичного, організаційного, інформаційно-аналітичного, облікового) відповідно до завдань управління розвитком виробничого підприємства.

Відтак, у підсумку можна стверджувати, що сценарій формування інноваційного контролінгу у системі управління розвитком досліджуваного підприємства утворюється його потрібною функціональністю, існуючими умовами та обмеженнями зовнішнього та внутрішнього характеру. Зокрема:

обсяг функцій контролінгу залежить від: ресурсів підприємства, його фінансово-економічного стану; потреб керівництва або власників підприємства; розміру підприємства; рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції; кваліфікації управлінського персоналу;

розроблені положення щодо сценарного підходу до впровадження контролінгу в систему управління досліджуваного підприємства склали методичне забезпечення управління розвитком підприємства на засадах сценарного контролінгу, яке регламентує: вибір концепції контролінгу для управління підприємством, методу впровадження контролінгу, цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування

контролінгу; послідовність сценарного формування контролінгу; інтеграцію інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності; оцінювання результативності формування контролінгу;

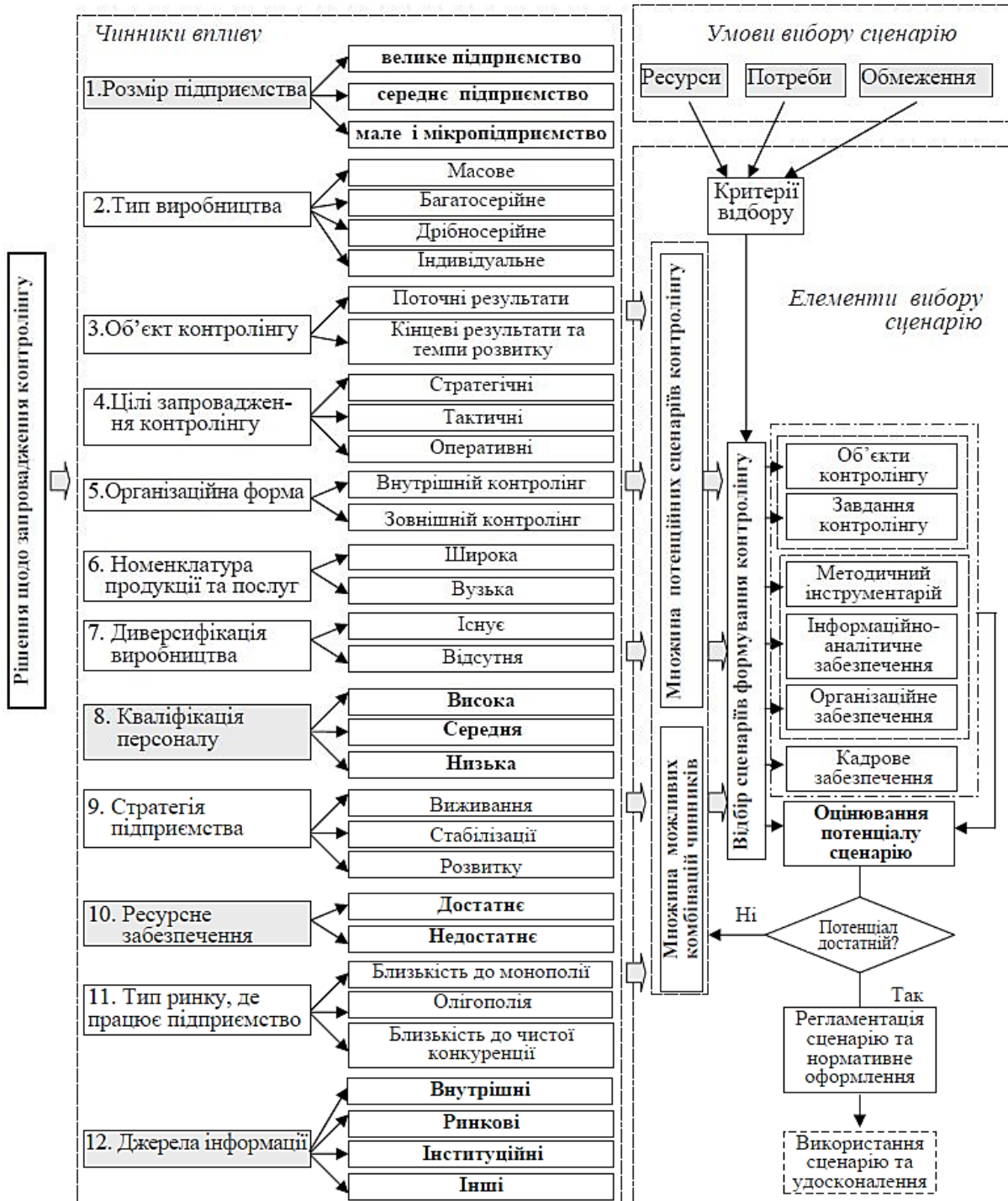


Рис. 3.6. Алгоритм формування контролінгу в системі управління розвитком ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп" в сценарний спосіб підприємства (Селіванова)

критерії вибору сценарію формування контролінгу відображують як змінення умов функціонування, так і цільові бажання підприємств. Тому вибір цільових, організаційних та економічних критеріїв вибору сценарію формування контролінгу має різне підґрунтя: цільові критерії пов'язані з цілями розвитку, організаційні – з бажаним рівнем підконтрольності контролерів і керованості контролінгу, економічні – з витратами на формування контролінгу та подальше контролінгування;

сценарій формування контролінгу – це спосіб формування його цільової та функціональної змістовності, ресурсного (організаційного, інформаційно-аналітичного і методичного) забезпечення та інтеграції з іншими видами управлінської діяльності з врахуванням чинників впливу середовища, в якому він знаходиться, зв'язку змін з результативністю контролінгу;

організаційне забезпечення контролінгу для підприємства полягає у: виборі варіанта організації контролінгу та інноваційного контролінгу; визначенні організаційної структури та її підпорядкованості; регламентації роботи структури на рівні прав та обов'язків, відносин з іншими структурними підрозділами. Інтеграція інноваційного контролінгу з іншими видами управлінської діяльності обумовлюється сервісною та управлінською функціями служб контролінгу;

формування контролінгу в системі управління розвитком підприємства в сценарний спосіб доцільно подати формалізовано. Регламентація сценарію та нормативне оформлення – це закріплення обраної для контролінгу функціональної змістовності та складових його забезпечення відповідно до завдань управління розвитком підприємства.

Для завершення формалізації потрібні відповідні управлінські інструменти інформаційно-аналітичного характеру.

3.3. Оптимізація фінансового контролінгу та механізму управління прибутком ПрАТ «Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп»

ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп", як зазначалось у другому підрозділі, при розробці стратегічного плану на п'ять років, обрало для себе напрямок розвитку на зростання об'ємів свого виробництва. Підсумки результатів п'яти річчя показали, що при зростанні об'ємів виробництва продукції – збільшились й операційні витрати. Саме тому, потрібно застосувати таку модель, яка б допомагала нарощувати обсяги виробництва відповідно до витрат підприємства. Використання ефективної виробничої системи дозволяє суттєво скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства, покращити виробничий процес, досягнути високих фінансових показників та отримати багато кількісних та якісних змін. Нами запропонована концепція «бережливого виробництва», яка на сьогодні визнана у світі та, як показує практика, є одним з найкращих механізмів побудови розвитку таких виробничих систем, які дозволяють організації йти шляхом стійкого розвитку, що в сучасних умовах є головною метою будь-якого економічного суб'єкта. Основна суть даної технології полягає в її назві - ощадливому, економному виробництві продукції, за рахунок повсюдного зниження витрат на всьому шляху її проходження.

Основною базою для розробки і впровадження принципів економного, бережливого господарювання на підприємствах у всьому світі стала Виробнича система Тойота (Toyota Production System). Вона виявилася однією з найбільш ефективних в світі систем управління виробничими процесами.

Досвід використання Виробничої системи Тойота в Японії, а потім і в інших державах (США, ЄС, Китаї, Росії), дозволив зробити висновок про те, що в кожній з цих країн стали створюватися виробничі системи, які, працюючи на добре зарекомендованих себе японських принципах, трансформувалися з

урахуванням національних особливостей в свої власні системи (Виробнича система «Trim Master» (США), Виробнича система Росатома (Росія).

Виробнича система Тойота була впроваджена в багатьох країнах світу. Зараз компанія Toyota понад 45% продукції виробляє на своїх 46 заводах, розташованих поза Японії, - практично у всіх частинах світу, включаючи Африку. В результаті трансферту технологій, Виробнича система Тойота набула поширення спочатку в США, а потім в Європі, але вже під назвою системи Бережливого виробництва. Сучасна концепція Бережливого виробництва являє собою синтез і узагальнення сучасних управлінських технологій та практик багатьох країн. Однак, незважаючи на те, що система Бережливого виробництва являє собою виробничу систему, основне її значення полягає не скільки в виробництві, а в чомусь значно більшому - певної філософії бережливого, економного виробництва, яка дозволяє по-новому поглянути на існуючий порядок речей у виробничому циклі, і спрямована на боротьбу з втратами на всіх рівнях управління і виробництва підприємством. Однак, за образним висловом В. Морського головним ключовим словом в цьому випадку є «... не втрати, а філософія, інакше кажучи, своєрідна ідеологія, яка повинна проникнути в уми персоналу організації, причому, всього персоналу - від верху до низу, інакше вийде «як завжди» [6, с.1].

Тепер технологія «Lean production» поширюється не тільки на саме підприємство, а й на всіх оточуючих її зацікавлених осіб (споживачів, постачальників, партнерів, і в цілому суспільство). Нижче на рис. 3.8 представлені основні складові системи Бережливого виробництва.

Як будь-яка революційна ідеологія, філософія «Lean» найкраще проявляється в періоди криз, але якщо кризи немає, то її необхідно створити штучно, для того щоб стимулювати «Трансформацію» компанії [1, с. 137]. Дана технологія зарекомендувала себе на практиці саме як найуспішніший засіб порятунку підприємств в кризові періоди, особливо по співвідношенню ціна / ефект.

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

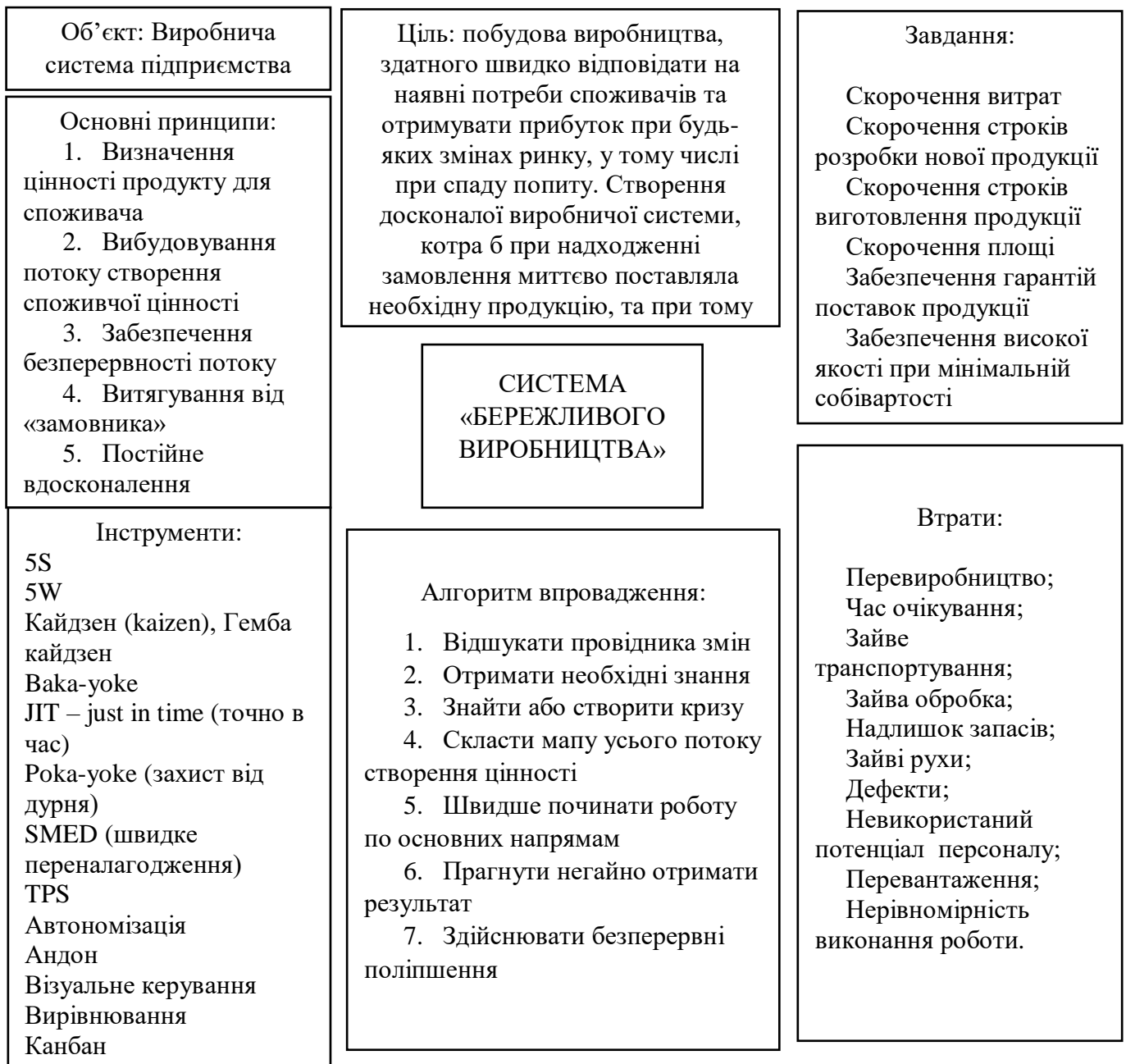


Рис. 3.7. Основні складові системи Бережливого виробництва

Найбільш докладно і наочно суть ідеї бережливого виробництва була викладена праці Д. Вумек і Д.Джонс «Бережливе виробництво» [13]. Джеффри Лайкер в своїй праці [14, с.35] пише про те, що «бережливе підприємство» можна визначити як кінцевий результат застосування виробничої системи Тойота на

всіх етапах бізнесу. Д. Вумек і Д.Джонс пропонують визначати «бережливе виробництво» як процес, що складається з п'яти етапів (принципів):

1. Визначення цінності продукту для споживача;
2. Вибудовування послідовного потоку створення споживчої цінності;
3. Забезпечення безперервності даного потоку;
4. Забезпечення «витягування» від замовника;
5. Забезпечення постійного прагнення до досконалості

Відправна точка бережливого виробництва - цінність для споживача. З точки зору кінцевого споживача, продукція набуває реальної цінності лише тоді, коли відбувається безпосередня виготовлення, обробка всіх її елементів. Основний сутністю даної системи є процес ліквідації втрат. Відповідно до концепції бережливого виробництва всю діяльність підприємства можна класифікувати як сукупність операцій і процесів, з одного боку, додають цінність для споживача, а з іншого боку, операцій і процесів, що не додають цінності для споживача.

Впровадити систему “Бережливе виробництво” можна завдяки значному скороченню або навіть видаленню всіх процесів, що не приносять цінності. До таких належать процеси транспортування, зберігання, очікування, контролю, а також дефекти, зайві рухи, переміщення та інші [3]. Усунення цих процесів з виробництва є достатньо складною справою. Але якщо добитися зменшення частки цих процесів в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим – собівартість виробленої продукції без втрати її якості. Красуляк

За даними Інституту бережливого виробництва, впровадження цих підходів дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу – на 50%, обсяги незавершеного виробництва – на 60%, кількість випадків переробки продукції – на 70%, необхідні площі – на 30%, необхідний для переналадки обладнання час – на 65% [2]. Красуляк

Повністю виключити видатки на забезпечення якості не є можливим, але вони можуть бути приведені до прийняттого рівня.

З досвіду компаній, які намагаються впровадити той чи інший підхід для вдосконалення виробничих процесів, видно, що конкретні методи і підходи, що застосовуються окремо, часто не призводять до реального, стабільного поліпшення. Тому, набагато важливіше робити покрокові і синхронні поліпшення у всіх сферах, ніж приділяти увагу одиночним моментам і потерпіти невдачу.

Дуже складно при побудові бережливого виробництва знайти грамотного керівника. В управлінні виробничим персоналом існує своя специфіка. Звідси й особливості, що виникають в процесі підготовки керівників для виробництва. Досвід впровадження ідей “Бережливе виробництво” у практику українських компаній на сьогодні існує. Слід відзначити, що проекти підвищення ефективності діяльності ряду українських компаній (корпорація “Артеріум”, корпорація “Агросоюз”, поліграфічна компанія “Юнівест Прінт” тощо) не проходили під гаслом впровадження бережливого мислення, але ж за характером змін, що відбулися в компанії і продовжують відбуватись, можна говорити про застосування багатьох елементів даної концепції. Тому є всі підстави наголошувати на тому, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна тут не є виключенням, може успішно засвоїти принципи бережливого виробництва. Найважливіше, що треба усвідомлювати – це необхідність комплексного підходу. Тобто перетворення повинні охопити три найважливіші сфери: застосування інструментів бережливого виробництва, оптимізації організаційної моделі й зміни управлінської культури [4]. Красуляк

Отже, розуміючи перепони, які можуть постати при впровадженні системи Бережливого виробництва, потрібно сформулювати певний діючий алгоритм.

Алгоритм впровадження бережливого виробництва, складений на основі досвіду підприємств, які сформували свої Виробничі системи, дозволить більш успішно впроваджувати систему бережливого виробництва на підприємстві (рис. 3.9).

В якості першого кроку алгоритм включає два паралельних етапи: діагностика існуючої діяльності всього підприємства з точки зору поточної

ситуації на ринку і навчання топ-менеджерів системі бережливого виробництва [18]. Для реалізації першого напрямку необхідно провести аналіз ринку збуту і переглянути актуальність розуміння того, що є цінністю для споживача. Для другого напрямку - навчання, необхідно для підприємства сформувати власну методологію, щоб всі співробітники розвивали свої знання з єдиної бази [18].

В активній фазі пропонованого алгоритму «Реалізація пілотних проектів», в якій на практиці застосовується велика частина основних інструментів і методів бережливого виробництва (далі – БВ), закладена модель управління потоком створення цінності.

Практика показує, що, якщо керівник не має певних знань в області БВ і не зацікавлений в застосуванні його методів та інструментів, то навчання інших співробітників його підрозділу буде малоефективним, так як для них не буде стояти ясною завдання в застосуванні отриманих знань в області БВ. Тому починати навчання співробітників підприємства необхідно з самої верхньої точки організаційної структури - і так вниз по ієрархії. В процесі впровадження БВ на всьому підприємстві і, як наслідок, формування Виробничої системи, рекомендується робочих, зайнятих в самому виробництві, ділити на групи, і в кожній такій групі визначати лідера змін. Після навчання основам системи БВ і основним його методам, і інструментам, лідери будуть доносити інформацію в потрібному вигляді до своєї робочої групи. Рекомендується формувати групи по 7 - 12 осіб для більш ефективного донесення інформації і отримання зворотного зв'язку від лідера робочої групи [18].

Процес навчання необхідний на всіх етапах, як формування, так і розвитку Виробничої системи підприємства. Це може бути і система наставництва, і навчання на робочому місці, але головне, що навчання на підприємстві має бути безперервним.

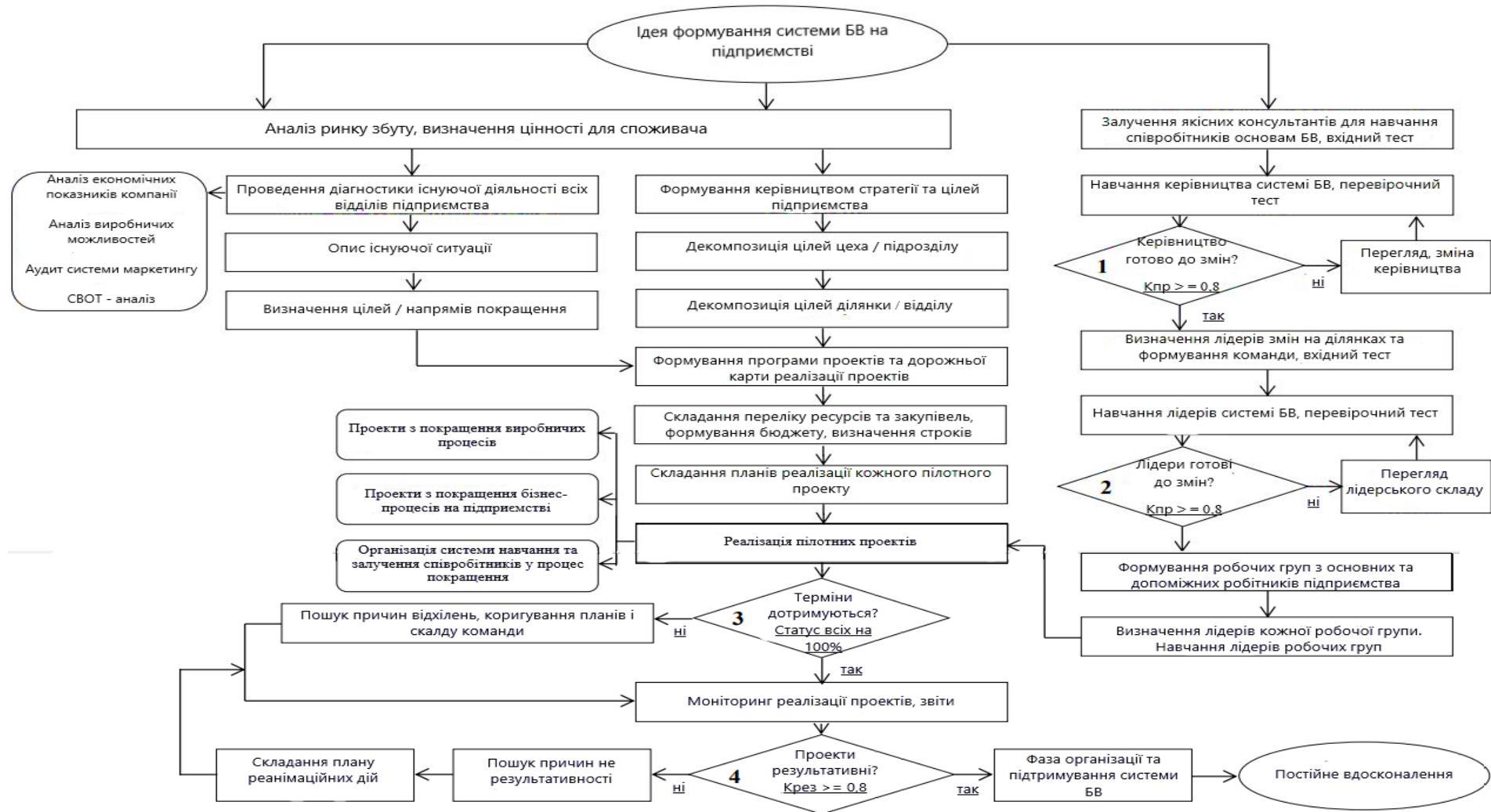


Рис. 3.8. Алгоритм першої фази впровадження бережливого виробництва на ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

Алгоритм першої фази впровадження бережливого виробництва включає 4 блоки умови, на малюнку дані блоки зображені у вигляді ромбів і пронумеровані [18]. Кожен блок умови має певну кількісну характеристику, яка говорить про те, що, якщо ця характеристика досягнута, то переходимо до наступного етапу, інакше повертаємося назад (в задану точку). Умова 1 і 2: керівництво готове до змін, і лідери готові до змін відповідно. Дані умови мають однакові метрики:

$K_{пр} \geq 0,8$, де $K_{пр}$ - коефіцієнт правильності відповідей.

Даний коефіцієнт знаходиться шляхом оцінки рівня знань співробітників після навчання. Для порівняння змін даний коефіцієнт вираховується ще й на початковому етапі: співробітники відповідають на певні відповіді в тесті, який дозволяє оцінити їх рівень знань в ощадливому виробництві та його основних інструментах. За підсумками проведеного навчання рівень знань знаходиться шляхом ділення кількості питань з правильними відповідями на загальне кількість питань. Цього разу рівень знань знаходиться тим же шляхом. При цьому, порогове значення $K_{пр}$ на кожному підприємстві може бути встановлено своє, в залежності від специфіки діяльності і кількості питань для певного підприємства. Якщо коефіцієнт менше порогового рівня, то проводиться бесіда з співробітником, виявляються об'єктивні причини, після чого приймається рішення про перегляд складу команди.

Умова 3: перевірка дотримання термінів реалізації проекту. Як правило, всі заходи, описані в плані заходів, групуються на віхи [18]. Якщо невеликий захід відхиляється від термінів, але ми прогнозуємо при цьому, що основна віха не відхилена, то дане відхилення аналізується і реанімується на місці. Для проходження до наступного етапу, щоденна оцінка реалізації проекту повинна давати прогноз за основними віхами проекту як 100%, інакше необхідно переглядати заходи, ресурси і терміни.

Умова 4: оцінка результативності проекту. В даній умові закладений прохідний поріг: коефіцієнт результативності проекту ($K_{рез}$) $\geq 0,8$, це означає, що, розраховуючи $K_{рез}$ за формулою 1 із застосуванням вагових коефіцієнтів і

правил з розрахунку кожного коефіцієнта, Крез повинен скласти не менше 80% для наступного проходження в фазу організації і підтримки БВ [18]. Аналіз застосування пропонованого розрахунку коефіцієнта результативності проекту показав, що, за умови повного досягнення мети в чотирьох коефіцієнтів з п'яти і з умовою незначного погіршення результату, ніж було до, в п'ятому коефіцієнті, Крез уже складе менше 80%. Кожне погіршення результату в рамках проекту має аналізуватися і реанімуватися, також повинні розглядатися причини даних погіршень. Співробітники компанії навчатися грамотно і структуровано застосовувати інструменти БВ тільки в тому випадку, якщо зможуть оцінювати вплив кожного інструменту на основні процеси підприємства: безпека, якість, терміни і культура.

Висунутий алгоритм приводить до висновку, що для формування системи БВ на підприємстві недостатньо навчити лідерів змін і реалізувати кілька пілотних проектів. Зміни необхідно проводити у всіх процесах підприємства. Стадія впровадження БВ в діяльність підприємства повинна переростати в процеси організації системи, підтримки діючих стандартів і постійного вдосконалення.

Представлена на рисунку 3.10 структура впровадження та функціонування системи бережливого виробництва на підприємстві складається з двох фаз.

1. Фаза впровадження БВ. Представлена у вигляді укрупнених послідовних етапів, в яких задіяно в більшій мірі вище керівництво. Фаза є перехідною в наступну фазу функціонування системи БВ [19].

Етап 1. Навчання основам БП вищого керівництва. В основі даного навчання повинно бути чітке визначення вибудови системи: бережливе виробництво - це постійне удосконалення системи організації, спрямоване на вибудовування всіх процесів в безперервний потік створення цінності з урахуванням прогнозування виникнення та усунення всіх видів втрат, залучення персоналу і підтримання безпечних умов праці з метою створення привабливої цінності для споживача. дане визначення формує бачення системи БП, що складається з трьох підсистем (рисунок 3.10. Зміст системи БВ) [19].



Рис. 3.9. Структура впровадження та функціонування системи бережливого виробництва на підприємстві ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

1. Підсистема «бережливе управління» (управлінське мислення і поведінка) - взаємозв'язок процесів, пов'язаних з визначенням цінності для зацікавлених сторін (акціонер, постачальник, дилер, споживач) і залученням персоналу.

2. Підсистема «організація виробництва» (методи, інструменти, принципи) - взаємозв'язок процесів організації виробничого процесу, скорочення втрат, управління якістю і стандартизації.

3. Підсистема «безперервне навчання» (навчання на виробництві, кайдзен) – взаємозв'язок процесів розвитку і залучення персоналу в безперервне вдосконалення стандартів і діяльності підприємства.

Керівництву необхідно не тільки ознайомитися з принципами, але побачити їх доцільність, взаємозв'язок і актуальність для підприємства. Зацікавлений керівник перетворює процеси управління в бережливе управління, що в свою чергу дозволяє активно підтримувати і мотивувати процеси впровадження і розвитку БВ [19].

Етап 2. Діагностика підприємства. Для визначення плану подальших дій по поліпшенню важливо розуміти, де ми знаходимося зараз. Важливість цього аналізу виражається в необхідності коректно оцінити свої сили і можливості для формування плану подальших дій, а також мінімізувати ризики при застосуванні нових підходів та інструментів [19, 52].

Основними підходами, на підставі яких проводиться оцінка поточного стану компанії, є:

1. Дослідження ринку споживачів. Визначення цінності для клієнта. Формування «образу» цінності для споживача рекомендується на основі рис. 3.11 - схематично загальний вигляд цінності для споживача, який змодельовано у вигляді сегментованої піраміди, що складається з чотирьох функціональних ланок. Основоположним є ланка «Якість» - ступінь відповідності сукупності властивих характеристик вимогам. Наступна ланка - це «Індивідуальні цінності / Потреби» - формується в свідомості споживача, виходячи з індивідуальних переваг і смаків, або потреб [19].

Останні 2 ланки - «Ціна» і «Терміни» - необхідні умови, завдяки яким, даний продукт буде конкурувати з іншими, що представляють схожу цінність для споживача.

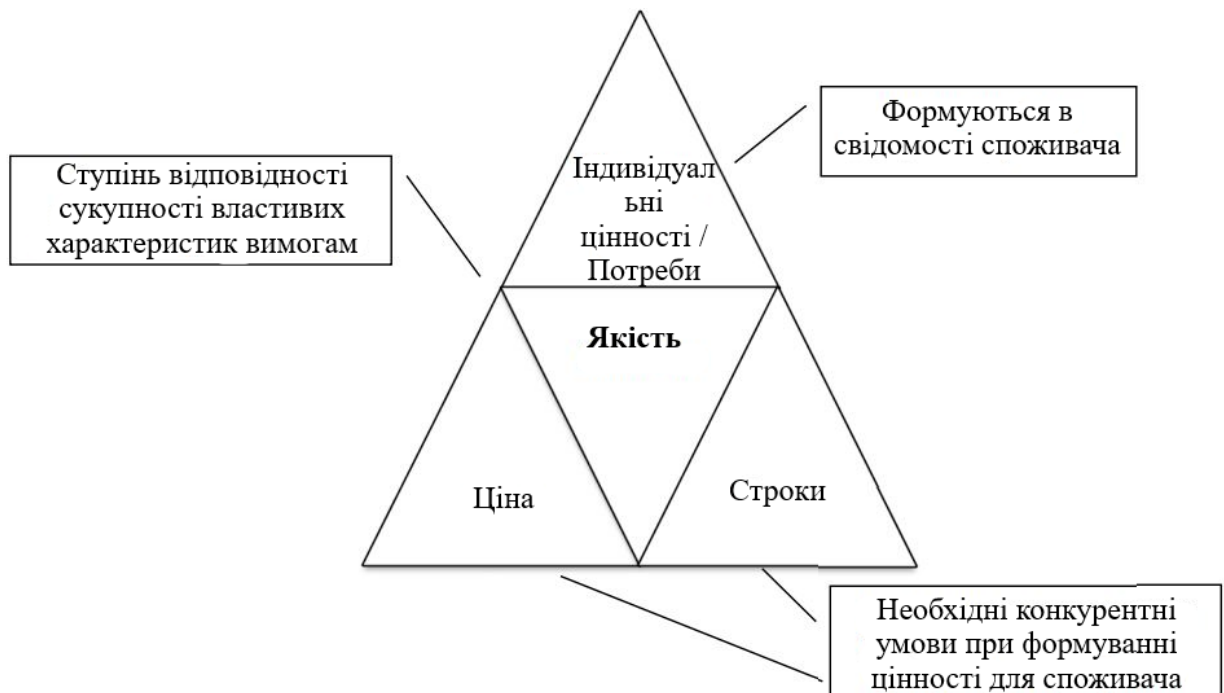


Рис. 3.10. Схематично загальний вигляд цінності для споживача ПрАТ "Полтавський олійно-екстраційний завод - Кернел груп"

2. Аналіз економічних показників компанії. Дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, сильні і слабкі сторони з економічної точки зору [19]. У комплекс аналізу входить оцінка фінансових результатів компанії, таких як: чистий прибуток, виручка, обсяги продажів, джерела прибутку і їх частка в загальному обсязі і аналіз структури і величини витрат компанії. На даному етапі здійснюється також оцінка конкурентоспроможності організації за цінами і витратам [19, 86].

3. Аналіз виробничих можливостей. визначення достатності поточного рівня і потужності виробництва для формування завдань довгострокової стратегії. На даному етапі проводиться аналіз технологічних можливостей і обмежень, а також потенціал виробництва, на основі яких прогнозуються майбутні обсяги збуту [19].

4. Аудит системи маркетингу. Проводиться оцінка ефективності маркетингових витрат. На даному етапі оцінюється і аналізується ефективність поточної маркетингової системи компанії. Економічна ефективність виражається у відношенні рівня збільшення прибутку компанії, як наслідку проведення маркетингових заходів, до витрат на проведення маркетингових заходів [19].

5. SWOT-аналіз. Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Treats (загрози) [48, 56]. В рамках даної методології всі фактори, що описують об'єкт дослідження, поділяються на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози. При це сильні і слабкі сторони - це фактори внутрішнього середовища, тобто такі чинники, на які об'єкт здатний вплинути сам, а можливості і загрози відносяться до групи факторів зовнішнього середовища, тобто, це фактори, які можуть вплинути на об'єкт, але при цьому не контролюються об'єктом [19].

Чим більш коректно і глибше буде проведений етап діагностики діяльності підприємства, тим більш раціонально буде реалізований наступний етап – цілепокладання.

Етап 3. Цілепокладання і навчання основам БВ лідерів змін. Рекомендується визначати короткострокові і середньострокові цілі компанії спільно з відібраними лідерами змін в рамках навчання основам БВ [124]. Навчання має бути максимально наближене до того, яке давалося вищому керівництву, щоб не було суперечностей на наступних етапах впровадження та організації БВ. Для більш ефективного піднесення інформації і впровадження отриманих знань на пілотних ділянках, рекомендується застосовувати класифікацію основних інструментів і методів бережливого виробництва. В роботі пропонується 3 види класифікації: за видами витрат, за напрямками і за характером практичного застосування [19].

Етап 4. Ініціація проектів і навчання робочих груп. Даний етап також важливо проводити лідерам і робочим групам спільно, так як навчання філософії БВ і їх участь у формуванні цілей компанії підвищують зацікавленість, що дозволяє з мінімальними проблемами ініціювати проект. Підхід до навчання також важливо переглянути. На багатьох підприємствах навчання організовуються у вигляді занять і семінарів. На Toyota вважають, що людина вчиться, коли працює над реальними проблемами [69]. До кожного співробітника доручають піклуватися більше досвідченого співробітника - наставника, який забезпечує активне керівництво через процес реалізації реальних поліпшень або через рішення пов'язаних з роботою проблем. Це робота в парах, де один з напарників - наставник. У нас же на підприємствах наставником є та людина, яка навчає нового співробітника, як виконувати дану роботу. Наставник дається новому співробітнику лише на час, тоді як на Toyota у кожного співробітника завжди є свій наставник, а у цього наставника в свою чергу теж є наставник [69]. Таке навчання дією на власних помилках під керівництвом наставника забезпечує вироблення конкретних поведінкових моделей [69].

Етап 5. Реалізація проектів. Це командна робота. Рекомендується вибудовувати роботу в команді, слідуючи цінностям маніфесту Agile, так як вони повністю відповідають принципам бережливого виробництва [19, 167]:

1. Люди і взаємодія важливіше процесів та інструментів.
2. Працюючий продукт важливіше вичерпної документації.
3. Співпраця з замовником важливіше узгодження умов контракту.
4. Готовність до змін важливіше проходження попереднім планом.

Етап 6. Оцінка і аналіз результатів. Якщо розуміння БВ на перших етапах формується у вигляді системи, то рекомендується і оцінку реалізованих проектів здійснювати системно, при якій здійснюється оцінка досягнення поставлених цілей з урахуванням оцінки процесів, що впливають на досягнення даних цілей, а також оцінки впливу змін на інші ключові процеси підприємства [19]. В якості

такої оцінки пропонується використовувати коефіцієнт загальної ефективності проекту, який розраховується як середнє арифметичне значення коефіцієнтів досягнення мети по кожному показником КРІ, в%.

Етап 7. Стандартизація поліпшень і затвердження стандартів. Стандартизація необхідна для формування правил виконання певних дій за участю всіх виконавців процесу для досягнення поставлених цілей [19, 110]. Залежно від змісту і призначення розрізняють види стандартів [37, 41, 49, 110]:

основоположні нормативні документи: організаційно-методичні та загально технічні. Організаційно-методичні містять порядок розробки нормативних документів, правила проведення робіт, а загально технічні - вимоги до викладу документів, норми виробничих процесів і т.д. ;

стандарты на продукцію;

стандарты на процеси;

стандарты методів випробувань.

Всі поліпшення важливо стандартизувати, щоб не повторювалися колишні помилки. Стандарти є хорошою базою для подальших поліпшень і зручним посібником для навчання нових співробітників.

2. Фаза функціонування системи БВ. Являє циклічну модель безперервного вдосконалення діяльності підприємства з урахуванням залучення всіх співробітників. Підтримка системи і її постійне вдосконалення може відбуватися тільки за умови залучення всіх співробітників компанії. Для цього в умовах формування нової системи необхідно формувати і співробітників «нового типу». Необхідно організувати працю і систему оцінки його ефективності таким чином, щоб співробітники були здатні не тільки виконувати найпростіші вузько позначені завдання, а також могли аналізувати процеси і покращувати їх. Такий працівник націлений не на виконання конкретного завдання, а на кінцевий результат, на схвалення не у керівництва, а у клієнта, на розвиток ефективності не особисто, а всієї команди [19].

В умовах впровадження бережливого виробництва і зміни філософії управління, необхідно змінювати і систему матеріального стимулювання [4, 19].

Та система оплати праці, яка була збудована щодо старого виробничого процесу, повинна також змінитися разом з побудовою економної організації. Матеріальне стимулювання є першим дієвим інструментом для зміни поведінки і мислення співробітників, тому на перших етапах впровадження бережливого виробництва, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, необхідно оплату праці прив'язувати до нових показниками виробничого процесу.

Отже, в даному пункті дипломного дослідження запропоновано алгоритм впровадження бережливого виробництва на виробничому підприємстві, заснований на кількісних критеріях вибору траєкторії і показниках оцінки результативності процесу впровадження і функціонування, що дозволяє усунути можливі протиріччя в процесі впровадження та забезпечити швидку адаптацію результатів впровадження бережливого виробництва на досліджуваному підприємстві.

